

**SPRZEDAŻ**  
OSOBISTA  
i  
**ZARZĄDZANIE**  
ZESPOŁEM SPRZEDAŻY

**Robert Grzybek**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon-Philipczyk  
Projekt okładki: ULABUKA

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!  
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres  
<http://onepress.pl/user/opinie/sposob>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-9824-0

Copyright © Robert Grzybek 2015

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)



# SPIS TREŚCI

Wstęp .....	17
Podziękowania .....	27
Wprowadzenie .....	29
<b>Rozdział 1. Zarządzanie sprzedażą w kontekście zarządzania marketingowego .....</b>	<b>37</b>
Czym zajmuje się sprzedaż .....	37
Sprzedaż w łańcuchu wartości .....	39
Sprzedaż a marketing mix .....	40
Obszary wpływu w sprzedaży osobistej .....	43
Sprzedaż w kontekście rozwoju orientacji rynkowych .....	44
Dynamika zmian .....	48
Trzy ery sprzedaży .....	52
Miejsce sprzedaży w strukturze organizacyjnej i jego konsekwencje .....	57
Relacja między sprzedażą i marketingiem .....	58
Relacja sprzedaży z wybranymi funkcjami spoza marketingu .....	60
<b>Rozdział 2. Różne postrzeganie roli sprzedaży i zawodu sprzedawcy .....</b>	<b>69</b>
Sprzedawcą się rodzi czy się nim zostaje? .....	69
Sprzedaż — sztuka czy nauka .....	71
Sprzedaż jako proces .....	73
Sprzedaż jako sekwencja czynności sprzedawcy .....	74
Zróznicowanie procesu sprzedaży jako działanie przystosowawcze .....	81
Ewolucyjny model sprzedaży .....	84
Lejek sprzedażowy (ang. sales funnel) .....	90
Podejście integrujące role marketingu i sprzedaży w procesie zakupu .....	92
Sprzedaż i nauka .....	93
Czego można oczekiwać od akademików i nauki .....	94
Przykłady badań nad sprzedażą i perswazją .....	97

Organizacje naukowe zajmujące się sprzedażą i zarządzaniem .....	105
Publikacje naukowe na temat sprzedaży .....	105
Edukacja w zakresie sprzedawania i zarządzania sprzedażą .....	106
Sprzedaż jako cykl .....	107
Typy ról sprzedażowych .....	109
Rynki, na których działają sprzedawcy .....	111

### **Rozdział 3. „Why buyers buy?” – modele decyzyjne kupców indywidualnych i instytucjonalnych .....113**

Zachowania konsumenckie .....	116
Podejście racjonalne .....	116
Klasyczny model podejmowania konsumenckich decyzji zakupowych .....	122
Krytyka racjonalności w podejmowaniu decyzji .....	130
Preferencje osobowościowe .....	137
Ogólna charakterystyka czterech podstawowych typów .....	138
Wskazówki dla każdego etapu kontaktu sprzedażowego .....	141
Ograniczenia koncepcji dostrojenia .....	141
Wpływ reklamy .....	145
Zakupy w organizacji .....	146
Specyfika instytucjonalnych decyzji zakupowych .....	146
Definicja .....	147
Klasy sytuacji zakupowych .....	147
Decydenci .....	148
Centrum zakupów .....	149
Czynniki wpływające na zachowania decydentów .....	149
Proces zakupowy na rynku przedsiębiorstw .....	150

### **Rozdział 4. Techniki i umiejętności sprzedaży osobistej .....153**

Czynniki determinujące poziom umiejętności sprzedawcy .....	153
10 poziomów wpływu sprzedaży .....	154
Cechy i umiejętności dobrego sprzedawcy .....	157
Umiejętności jako czynniki sukcesu .....	158
Czynniki sytuacyjne modyfikujące zachowania sprzedawcy .....	160
Prawa perswazji .....	160
Perswazja centralna i peryferyjna .....	166
Umiejętności i techniki na kluczowych etapach procesu sprzedaży .....	170
Prospecting .....	170
Przygotowanie (planowanie) .....	173

Techniki uzgadniania potrzeb .....	174
Metoda pytań otwartych (MPO) .....	175
Uświadomienie luki .....	177
Metoda sokratejska (majeutyczna, „położnicza”) .....	177
Metoda OSP .....	178
Diagnozowanie skomplikowanych potrzeb klienta biznesowego .....	179
Budowanie motywacji do zakupu .....	180
Techniki prezentacji oferty .....	181
Perswazyjny format prezentacji .....	182
Format rekomendacji eksperta .....	184
Radzenie sobie z obiekcjami .....	184
Procedura rozmowy na temat obiekcji .....	185
Wyjaśnienie kroków rozmowy na temat obiekcji — wskazówki dla handlowców .....	186
Negocjacje .....	189
Z szerszej perspektywy .....	190
Istota negocjacji .....	191
Teoria gier i jej implikacje .....	196
Typy negocjacji .....	198
Strategie negocjacji .....	198
Strategie aktywnego zaangażowania: rywalizacja, współpraca i ustępstwo .....	200
Unikanie: strategia braku zaangażowania .....	201
Etapy negocjacji .....	201
Taktyki negocjacji pozycyjnych .....	202
Negocjacyjny elementarz — zasady negocjacji pozycyjnych .....	208
Silna i słaba alternatywa .....	211
Umacnianie pozycji .....	211
Stawianie celów w negocjacjach pozycyjnych .....	212
Ustępstwa .....	212
Zasady negocjacji problemowych .....	214
Zamykanie sprzedaży .....	216
Sprzedaż telefoniczna .....	217
Dwie filozofie sprzedaży telefonicznej .....	219
<b>Rozdział 5. Strategia sprzedaży .....</b>	<b>223</b>
Pojęcie strategii .....	224
Przegląd najważniejszych szkół strategii .....	226
Proces strategiczny .....	235

Narzędzia planowania strategicznego .....	238
Strategia marketingowa a strategia sprzedaży .....	238
Strategia sprzedaży a strategia produktu .....	239
Strategia sprzedaży .....	242
Weryfikacja procesu sprzedaży .....	253
<b>Rozdział 6. Organizowanie działu sprzedaży .....</b>	<b>255</b>
Strategia dojścia do rynku .....	256
Rodzaje kanałów sprzedaży .....	258
Kanały sprzedaży a kanały dystrybucji .....	259
Wybór kanałów sprzedaży .....	262
Klient .....	262
Rynek i konkurencja .....	264
Produkt i dotychczasowe kanały sprzedaży .....	265
Skuteczność kontra efektywność sprzedaży .....	267
Wybór podejścia do relacji z klientem w poszczególnych kanałach .....	268
Projektowanie działu sprzedaży .....	271
Struktura geograficzna .....	272
Struktura produktowa .....	274
Struktura według typu klienta .....	275
Struktura a role sprzedawców .....	277
Mieszane struktury sprzedaży .....	280
Koordynacja i kontrola .....	282
Rozpiętość kontroli .....	282
Ustalanie wielkości działu sprzedaży .....	284
Metody ustalania wielkości działu sprzedaży .....	287
Błędy projektowania .....	290
<b>Rozdział 7. Operacje sprzedaży – sposób realizacji strategii .....</b>	<b>295</b>
Operacje sprzedaży jako element struktury organizacyjnej .....	297
Operacjonalizacja .....	299
Formułowanie celów sprzedaży .....	302
Cele w ujęciu psychologii motywacji .....	302
Od strategii do celów sprzedaży .....	304
Cele sprzedażowe .....	310
Rodzaje celów sprzedażowych .....	311

Wykorzystanie systemów IT w zarządzaniu sprzedażą .....	314
CRM .....	317
SFA .....	320
Pozostałe .....	321
Promocja sprzedaży .....	323
Dylemat promocji sprzedaży .....	325
Zarządzanie kluczowym klientem (KAM/MAM) .....	327
Zerwanie relacji kluczowej .....	335
Gdy relacja staje się asymetryczna .....	336
Perspektywa kupca .....	337
Global account management .....	344
KAM — wiedza i kompetencje .....	345
Zarządzanie zmianą .....	346
<b>Rozdział 8. Hiring and firing, czyli selekcja talentu .....</b>	<b>351</b>
Waga skutecznej selekcji sprzedawców .....	353
Ograniczenia i bariery na drodze sprawnej rekrutacji .....	354
Zniekształcenia percepcji i błędy w rekrutacji .....	356
Kontekst strategiczny i polityka personalna .....	357
Etapy rekrutacji .....	359
Analiza stanowiska .....	359
Opis stanowiska oraz ustalenie wymagań dotyczących kandydata .....	360
Identyfikacja źródeł kandydatów oraz metod komunikacji .....	361
Ocena kandydatów .....	362
Decyzja .....	363
Kompetencje w rekrutacji .....	363
Model góry lodowej .....	364
Przykład wykorzystania kompetencji .....	366
Metody rekrutacji .....	367
Interpretacja dokumentów kandydatów .....	369
Ocena treści i formy życiorysu .....	369
Assessment centre .....	370
Rozmowa kwalifikacyjna .....	371
Przygotowanie .....	372
Pozdrowienia .....	372
Wprowadzenie .....	373
Informacja o strukturze rozmowy .....	373
Przeprowadzenie rozmowy .....	374

Szerzej o rodzajach pytań .....	376
Pytania o doświadczenie .....	376
Pytania o samoocenę/opinię .....	377
Pytania na temat zachowań .....	377
Konstrukcja pytań o zachowanie .....	378
Metoda SBO/SZR .....	379
Sondowanie SBO .....	380
Jak zwiększyć efektywność rozmów rekrutacyjnych .....	381
Zadawanie właściwych pytań .....	382
Błędy najczęściej popełniane przez prowadzących rozmowę rekrutacyjną .....	383
Przypadek szczególny — rekrutacja generacji Y .....	383
<b>Rozdział 9. Rozwój kompetencji i retencja talentu .....</b>	<b>389</b>
Kompetencje w rozwoju pracownika .....	394
Rozwój kompetencji .....	396
Metody diagnozy potrzeb rozwojowych .....	401
Narzędzia wspomagające identyfikację luk rozwojowych .....	401
Luki kompetencyjne .....	403
Luka w stosunku do standardów .....	404
Metody szkoleniowe .....	406
Rozwój personelu sprzedaży — możliwe działania .....	407
Waga szkoleń sprzedawców .....	408
Kto szkoli sprzedawców .....	409
Podejście coachingowe — menedżer jako coach .....	410
Styl trenerski, inaczej zwany coachingowym .....	410
Coaching jako sposób zarządzania .....	411
Coaching zaawansowany .....	413
Narzędzia coachingowe .....	415
Model GROW .....	416
Koło coachingu .....	418
Koło coachingu — nauka z przeszłych doświadczeń .....	418
Koło coachingu — stawianie wyzwań .....	419
Feedback — informacja zwrotna .....	420
Zasady i postulaty konstruktywnej krytyki .....	421
Trening i coaching on-the-job/in-the-field .....	424
Szkolenie menedżerów sprzedaży .....	426
Ocena efektywności działań rozwojowych .....	429



<b>Rozdział 10. Ocena personelu sprzedaży .....</b>	<b>433</b>
Systemy kontroli w sprzedaży .....	437
Mierniki ilościowe .....	438
Przykłady mierników wyników i wkładu .....	439
Mierniki jakościowe .....	440
Proces oceny .....	442
Perspektywa działu .....	443
Narzędzia wspomagające mapowanie zespołu .....	445
Perspektywa indywidualna .....	447
Kto ocenia .....	449
Oceniający .....	449
Źródła danych do oceny sprzedawców .....	450
Kompetencje w ocenie pracowników sprzedaży .....	450
Rozmowa oceniająca .....	454
Warunki powodzenia rozmowy oceniającej .....	454
Kroki/etapy rozmowy oceniającej .....	455
Składowe oceny rocznej .....	457
Błędy oceny .....	458
Zniekształcenia percepcji .....	458
Błędy systemu oceny .....	459
<b>Rozdział 11. Przywództwo w zarządzaniu sprzedażą .....</b>	<b>461</b>
Definicja? .....	462
Zjawisko przywództwa .....	464
Teorie cech .....	465
Teorie behawioralne (stylów) .....	465
Teorie sytuacyjne (uwarunkowań) .....	468
Teoria drogi do celu .....	468
Model przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda .....	470
Model Fiedlera .....	473
Model uczestniczenia przywódcy .....	474
Przywództwo wizjonerskie .....	475
Wybrane najnowsze poglądy na temat przywództwa w organizacji .....	476
Przywództwo oparte na autentyczności .....	478
Sześć stylów przywództwa według Golemana .....	480
Przywództwo w kontekście zespołu sprzedaży .....	482
Model przywództwa GM Solutions .....	485

<b>Rozdział 12. Motywowanie zespołów handlowych .....</b>	<b>493</b>
Teoria motywacji .....	493
Czym jest motywacja .....	494
Podstawowe koncepcje motywowania .....	495
Teoria potrzeb .....	495
Teoria dwuczynnikowa .....	496
Teoria X i teoria Y .....	496
Teoria celów .....	498
Teoria wzmocnień .....	498
Teoria oczekiwań .....	499
Badania Likerta nad motywacją w sprzedaży .....	499
Model motywowania sprzedawców Doyle'a .....	500
Typy motywowania .....	502
Motywacja pozytywna i negatywna .....	502
Motywacja zewnętrzna .....	503
Przyczyny demotywacji .....	506
Demotywacja i wypalenie .....	506
Wynagradzanie w organizacji sprzedaży .....	508
Kompleksowy system wynagrodzeń .....	509
Podstawowy dylemat wynagradzania .....	509
Cele systemu wynagrodzeń .....	510
Stała pensja .....	511
Czysta prowizja .....	511
Pensja plus prowizja .....	513
Wynagrodzenie hybrydowe .....	514
Wielość bodźców finansowych .....	515
Badania nad motywacją w sprzedaży .....	515
Motywacja a zarobki .....	518
Motywacja a wiek .....	518
Motywacja a stanowisko pracy .....	519
Druga edycja Polskiej Mapy Motywacji — 2008 .....	519
Wynagrodzenia w sprzedaży .....	519
Wynagrodzenie zmienne w sprzedaży .....	521
Niedobór i nadwyżka podaży pracowników sprzedaży .....	522
Rotacja pracowników w sprzedaży .....	522

<b>Rozdział 13. Zagadnienia etyczne w zarządzaniu sprzedażą .....</b>	<b>525</b>
Definicja etyki .....	526
Obszary występowania dylematów etycznych .....	528
Działania mające na celu ograniczenie zachowań nieetycznych .....	534
Charakterystyka sprzedawców a stosunek do etyki .....	536
Postawy menedżerów wobec etyki .....	538
Sposoby zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży .....	542
Przykłady kodeksów .....	543
Studium przypadku .....	551
Sztuka perswazji czy pokrętna manipulacja? .....	551
<b>Rozdział 14. Trendy w sprzedaży na najbliższe lata .....</b>	<b>559</b>
Kontekst .....	560
Trendy .....	562
Technologia jako generator trendów .....	562
Technologia jako ułatwicz w identyfikowaniu alternatyw .....	563
Automatyzacja prospectingu i konflikt z ustawodawcą .....	564
Personalizacja oferty .....	566
Dalsze przenoszenie sprzedaży treści zdigitalizowanych z nośników materialnych na wersje cyfrowe .....	566
Rosnąca rola sprzedawcy i jego kompetencji .....	568
Zdolność do wykorzystania dobrodziejstw wielokanałowości .....	568
Benchmarking i przenikanie się idei pomiędzy kanałami i branżami .....	569
Dyskretne metody pozyskiwania klientów .....	570
TQM, sales 2.0, sales management 2.0 .....	571
Techniki sprzedaży .....	574
Postulaty i życzenia .....	574
Zacieranie się granic między marketingiem i sprzedażą .....	574
Przywództwo .....	575
Profesjonalizacja zawodu .....	575
<b>Rozdział 15. Narzędziownia (dodatki) .....</b>	<b>577</b>
Dylemat z Wąchocka .....	577
KBW Szarkowski i SysSOFT .....	579
Lider 2010 — gap analysis .....	584
Księgarnia za Rogiem .....	589
Busola menedżera .....	591
Ocena pracownicza .....	592

Budowanie słownika kompetencji .....	595
Macierz decyzyjna .....	600
Macierz IPA .....	601
Dlaczego sprzedawcy nie wykonują zadań lub wykonują je niewłaściwie .....	603
Złote zasady delegowania — lista .....	604
Siedem kroków rozmowy oceniającej .....	605
Wskazówki motywacyjne dla menedżerów .....	606
7C — identyfikacja strategicznych obszarów wiedzy dla KAM .....	607
Coaching nawyków (standardów) .....	608
Coaching w poszukiwaniu rozwiązań i wyzwań .....	614
Test myślenia .....	615
<b>Bibliografia .....</b>	<b>617</b>
<b>Test — rozwiązanie .....</b>	<b>623</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>625</b>

## ZAGADNIENIA ETYCZNE W ZARZĄDZANIU SPRZEDAŻĄ

Bohaterem anegdot opowiadanych przez Piotra Bałtroczyka jest znajomy lekarz. W jednym ze skeczów znajomy lekarz pyta: „Panie Piotrku, mam do pana takie pytanie: czy pan w ogóle bierze te leki, które ja panu przepisuję?”, na co Bałtroczyk odpowiada: „Wie pan, to jest trudny temat”.

Na co dzień się nad tym nie zastanawiamy — decyzje podejmujemy po cichu, automatycznie, zgodnie z czymś, co nazywamy sumieniem. Zaczynamy zastanawiać się nad zagadnieniami etyki i moralności, gdy w mediach wybuchnie skandal. Media chętnie nagłaśniają afery, które dotyczą wielkich korporacji, takich jak WorldCom, Arthur Andersen, Enron, Lehman Brothers, a ostatnio Tesco. Mamy też przykłady z własnego podwórka — Amber Gold lub praktyki posłów sprzeniewierzających państwowe środki. Takie nagłośnione sprawy przypominają, że dylematy etyczne istnieją w biznesie (i polityce), także obok nas.

Temat etyki w sprzedaży jest trudny. Po pierwsze, zachowania sprzedawców, którzy często są gotowi uciec się do oszustwa, byle tylko domknąć sprzedaż i zrealizować plan, nie służą budowaniu pozytywnego wizerunku środowiska. Po drugie, efektywnościowy system wynagradzania, częściej niż w jakiegokolwiek funkcji stosowany w sprzedaży, tworzy szczególnie silną presję. Po trzecie, oczekiwania menedżerów sprzedaży, formułowane niejednokrotnie w kategoriach sposobu, odnoszą się często wyłącznie do tego, jakie cele i do kiedy mają być zrealizowane, a pytanie handlowców „jak?” jest pomijane lub wręcz opatrywane komentarzem „nie obchodzi mnie jak, masz dowieźć wynik”. Wreszcie sami menedżerowie sprzedaży są pod presją — ze strony zarządów, właścicieli, rynków finansowych — której czasem sami nie potrafią unieść.

Jednak istnieje nacisk społeczny — wewnętrzny i zewnętrzny — oraz chęć unikania skandali i trudnych sytuacji. Tym bardziej że niektóre zachowania nie tylko są wbrew etyce, ale i prawu. W związku z powyższym firmy starają się sprostać kilku kluczowym wyzwaniom dla etyki w biznesie, którymi są:

- ochrona przed naruszaniem indywidualnych praw pracowników i norm etycznych,
- pogodzenie różnych systemów wartości i określenie firmowego kodeksu etycznego,
- kreowanie przywództwa,
- budowanie klimatu zaufania,
- kształtowanie relacji firma vs. otoczenie.

## Definicja etyki

Termin „etyka” w języku polskim najczęściej jest używany w jednym z dwóch znaczeń:

1. Ogół ocen i norm moralnych przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej.
2. Nauka o moralności.

Według *Encyklopedii zarządzania* „etyka biznesu to dziedzina zajmująca się zagadnieniami moralnymi (przekonania, normy, wartości itp.) występującymi w biznesie”<sup>1</sup>. Etyka biznesu jest terminem niejednoznacznym — jego rozumienie zależy od kontekstu. Można jednak przyjąć, że przedsiębiorcy nie mogą kierować się w swoich działaniach wyłącznie skutecznością osiągania zysków. I dalej: „Etyka biznesu jest zarówno częścią etyki preskryptywnej (normatywnej) ustalającej normy postępowania, zalecającej pewne zachowania, jak i etyki deskryptywnej opisującej moralne postawy i zachowania ludzi interesu”<sup>2</sup>.

„Zasadniczo praktycznym celem etyki biznesu jest rozwiązywanie problemów związanych z tym, jak należy postępować w szeroko rozumianej działalności gospodarczej. Jako narzędzia stosowania zasad etyki biznesu, przedsiębiorstwa wykorzystują

---

<sup>1</sup> *Encyklopedia zarządzania*, [http://mfiles.pl/pl/index.php/Etyka\\_biznesu](http://mfiles.pl/pl/index.php/Etyka_biznesu); dostęp: 5.11.2014.

<sup>2</sup> *Ibidem*.

przede wszystkim kodeksy etyczne, a także wdrażanie różnych koncepcji i programów etycznych, np. CSR (*corporate social responsibility*)<sup>3</sup>.

Ze względu na charakter pracy polegającej na licznych interakcjach z innymi ludźmi uznaje się, że sprzedawcy są częściej niż przedstawiciele innych funkcji poddawani naciskom i pokusom etycznym. Jest to grupa zawodowa szczególnie narażona na wyzwania moralne, ponieważ jej reprezentanci pracują pod presją wyniku, samodzielnie i z dala od nadzoru kierownictwa. W dodatku zarówno sprzedawcy, jak i menedżerowie sprzedaży są niejednokrotnie oceniani i wynagradzani za wyniki krótkoterminowe. To może powodować, że subiektywny interes sprzedawcy rozmija się z długofalowymi interesami klienta.

Etyka w potocznym użyciu tego słowa jest utożsamiana z moralnością, a słowa „moralność” i „etyka” są używane zamiennie — choć etyka to raczej nauka o moralności. Niestety, busola moralna, którą każdy nosi w sobie, niekoniecznie wskazuje ten sam kierunek. Jest wiele powodów, dla których indywidualne, osobiste normy etyczne różnią się w zależności od osoby, choćby: wychowanie, religia, środowisko. Moralność nie jest uniwersalna — zgodnie z definicją to ogół ocen i norm przyjętych w danej epoce i zbiorowości społecznej. Na marginesie: może z perspektywy Jerozolimy, Kaaby lub Jasnej Góry granica pomiędzy postępowaniem moralnym i niemoralnym jest oczywista, jednak dla przeciętnego śmiertelnika cienkość tej granicy przenika się z przezroczystością.

Z kolei etyka zawodowa to doktryna, system przekonań moralnych mający systematyzować oceny i normy moralne związane z wykonywaniem określonego zawodu lub wskazujący normy moralne do przyjęcia przez przedstawicieli danego zawodu, w tym wypadku zawodu sprzedawcy. Ponieważ organizacje biznesowe, w tym zespoły sprzedaży, składają się z osób posługujących się unikatowymi busolami — indywidualnymi normami moralnymi — muszą zdefiniować etykę na potrzeby danego czasu i danej zbiorowości, aby skuteczniej wpływać na postępowanie pracowników i unikać negatywnych skutków zachowań niemoralnych.

---

<sup>3</sup> *Ibidem.*

## Obszary występowania dylematów etycznych

Dylematy etyczne charakterystyczne dla organizacji sprzedażowych pojawiają się w dwóch typach relacji: 1) relacjach zewnętrznych, tj. kontaktach reprezentantów firmy z klientami i konkurencją oraz 2) relacjach wewnętrznych, w tym, jak się do siebie odnoszą członkowie organizacji. Przykładowe dla tych typów relacji nieetyczne zachowania wraz z ich konsekwencjami zostały przedstawione w tabeli 13.1.

**Tabela 13.1.** *Typy relacji, w których może dochodzić do naruszenia norm etycznych*

	Relacja	Zachowania i konsekwencje
Zewnętrzne	sprzedawca – klienci	nieetyczne zachowania sprzedawców wobec klientów mogą powodować utratę bieżącej transakcji lub przyszłego biznesu
	sprzedawca – konkurencja	nieetyczna postawa, np. szkalowanie konkurencji, może negatywnie wpływać na relacje z klientami i biznes
Wewnętrzne	sprzedawca – sprzedawcy	zachowania wobec innych sprzedawców postrzegane jako niemoralne lub nie fair mogą negatywnie wpływać na atmosferę i morale, a pośrednio na wyniki zespołu
	menedżer – sprzedawcy	nieetyczne zachowania menedżera wobec osoby lub osób w zespole mogą negatywnie wpływać na atmosferę i morale, a pośrednio na wyniki zespołu; także niemoralne zachowania osoby z zespołu względem menedżera niosą negatywne skutki
	menedżer – menedżerowie	nadmierna rywalizacja oraz gra nie fair może obniżyć skuteczność organizacji
	pracownicy – firma	pracownicy – personel sprzedażowy, pracownicy wsparcia i kierownictwo – mogą poprzez swoje zachowania działać na szkodę firmy

Przykłady nieetycznych zachowań sprzedawców wobec klientów to m.in.:

- zniekształcanie, pomijanie informacji i kłamanie — wszystko w celu realizacji sprzedaży;
- celowe, świadome składanie obietnic bez pokrycia;
- łapówki;
- przekazywanie klientom prezentów (np. biletów na mecz);
- różne formy poczęstunku — od wystawnych, zakrapianych posiłków po imprezy rozrywkowe (formy rozrywki ogranicza tylko wyobraźnia);
- różne formy niesprawiedliwego traktowania niektórych klientów, np. faworyzowanie klientów, których lubimy lub którzy są naszymi znajomymi (członkami rodziny);



- sprzedaż nadmiernych ilości produktów i usług lub wciskanie niepotrzebnych produktów i usług (w FMCG częstą pokusą jest dopisanie do zamówienia paru pozycji w nadziei, że w czasie dostawy nikt nie zwróci na to uwagi);
- podszywanie się pod przedstawicieli innych firm (częste w kanale D2D) — specyficzny przypadek kłamania i nielegalnego działania jednocześnie; patrz przykład informatora ostrzegającego starszych obywateli przed nieuczciwymi sprzedawcami na rysunku 13.1.



**Rysunek 13.1.** Przykład informatora stworzonego przez zarząd województwa świętokrzyskiego w celu ostrzegania starszych ludzi przed nieuczciwymi handlowcami

Przykłady nieetycznych zachowań wobec konkurencji to:

- podszywanie się pod przedstawicieli innych firm — może negatywnie rzutować na konkurencję;
- wygłaszanie nieprawdziwych opinii o konkurencyjnych firmach i ich pracownikach;
- stawianie w niekorzystnym świetle produktów i warunków cenowych rywali rynkowych;

- pozyskiwanie informacji od konkurencji z wykorzystaniem nieuczciwych metod i technik.

Nieetyczne zachowania sprzedawców mogą być kierowane nie tylko do konkurentów lub klientów, lecz także innych członków zespołu sprzedaży, np.:

- podkradanie klientów,
- rozgłaszanie wśród klientów lub menedżerów nieprawdziwych informacji na temat innego sprzedawcy,
- mobbing,
- molestowanie seksualne.

Menedżerowie są w niełatwej sytuacji. Ich obowiązkiem jest podejmowanie decyzji i rozstrzyganie problemów — nawet jeśli mają dobre intencje, ich decyzje mogą zostać odebrane jako nieuczciwe lub nieetyczne. Nierówne traktowanie niektórych sprzedawców nie musi być świadome. Oto przykłady zachowań nieetycznych menedżerów wobec pracowników:

- jawnie niesprawiedliwe wyznaczanie celów i zadań;
- faworyzowanie niektórych osób przy dzieleniu terytoriów sprzedażowych lub portfeli klientów;
- faworyzowanie „ulubieńców” przy pochwałach, wynagradzaniu i premiovaniu;
- jawnie niesprawiedliwe, oparte na niejasnych kryteriach zasady awansowania sprzedawców;
- przejmowanie — w przypadku menedżerów mających w obowiązkach sprzedaż do osobistych klientów — atrakcyjnych klientów od podwładnych bez rzetelnego biznesowego uzasadnienia;
- tolerowanie lub wręcz zachęcanie do agresji i chamstwa;
- stałe dokuczanie i złośliwości kierowane stale do tych samych „wybrańców”;
- mobbing;
- molestowanie seksualne.

Literatura na temat etyki w sprzedaży zwykle zwraca uwagę na pułapki czyhające na menedżera w relacjach ze sprzedawcami. Trzeba otwarcie powiedzieć, że zachowania nieetyczne mogą być też przejawiane przez pracownika wobec menedżera.

Przykładami mogą być okłamywanie, molestowanie seksualne czy robienie szefowi tzw. czarnego PR-u.

Podobnie jak sprzedawcy mogą się zachowywać nieetycznie wobec innych sprzedawców, menedżerowie mogą się nieetycznie zachowywać wobec innych menedżerów. Mogą też działać na niekorzyść innych kanałów sprzedaży lub menedżerów reprezentujących inne funkcje i działy w firmie. Przykłady nieetycznych zachowań wobec innych menedżerów w firmie obejmują (poza oczywistymi „grzechami” na literę „m”):

- zniekształcanie, pomijanie informacji i kłamanie — wszystko w celu realizacji własnej agendy lub osiągnięcia osobistych korzyści związanych np. z karierą czy wynagrodzeniem;
- fałszowanie danych, dokumentów lub współudział w fałszowaniu informacji na temat wyników firmy;
- wykorzystywanie uprzywilejowanej pozycji do realizacji interesów własnych, własnego działu lub kanału sprzedaży z pominięciem interesów firmy lub innych współzależnych członków organizacji.

Wreszcie menedżerowie, może w nieco innym wymiarze, jednak podobnie do sprzedawców, wchodzą w różne interakcje z klientami. Dodatkowo mogą mieć kontakty z dostawcami, reprezentantami różnych instytucji oraz władz i urzędów administracji państwowej. Wszystkie wymienione sytuacje mogą prowadzić do nieuczciwych nacisków na menedżera, jak również do ulegania pokusie, aby dla pewnych korzyści osobistych zachował się nieetycznie — warto pamiętać, że zachowanie nieetyczne może powstać niezależnie od tego, kto wychodzi z inicjatywą.

Ostatnia grupa sytuacji, w których mogą pojawiać się zachowania nieetyczne, to wszelkiego rodzaju malwersacje, defraudacje i działania na niekorzyść firmy. Mogą dotyczyć całego personelu sprzedaży, a polegają na działaniu, które przysparza korzyści pracownikowi kosztem dóbr materialnych i niematerialnych należących do firmy. Przykłady takich nieetycznych praktyk to m.in.:

- marnotrawienie środków finansowych, np. rozliczanie prywatnych wydatków jako wydatków biznesowych;

- niewłaściwe używanie powierzonego sprzętu firmowego — zamiast przykładu anegdota „suchar”: „Jakim samochodem można wjechać na trzydziestocentymetrowy krawężnik? Firmowym!”;
- przywłaszczenie majątku lub własności firmowej — zwykle dotyczy to drobnego sprzętu, ale fanatycy ekstremiści potrafią wynosić rolki papieru toaletowego lub torebki herbaty (tzw. eksy);
- rozdawanie próbek produktów przeznaczonych dla klientów znajomym, rodzinie lub innym „braciom” — przedstawicielom handlowym innych firm;
- oszukiwanie we własnych raportach sprzedażowych: temat rzeka, przykładami łatwo byłoby wypełnić kilka stron;
- „spółdzielnia” — metoda zespołowego oszukiwania pracodawcy, polegająca np. na tym, że kilku kolegów, którzy wiedzą, że nie załapią się na prowizję w danym okresie rozliczeniowym, pracuje na konto innego kolegi, który na pewno znacząco przekroczy próg uprawniający do prowizji — ma to sens w tych organizacjach sprzedaży, w których nie ma ograniczenia dla prowizji oraz klient nie jest przypisany na stałe do jednego przedstawiciela handlowego;
- ukrywanie problemów i skarg klientów — aby ukryć winę lub nie być posłańcem przynoszącym złe wieści — w tradycyjnej, polskiej kulturze „szukania winnych, a nie rozwiązań” może to być zachowanie przystosowawcze;
- przesadne przedstawianie obiekcji, skarg lub oczekiwań klienta w celu uzyskania dodatkowego rabatu lub rekompensaty dla klienta — czym innym jest *customer advocacy*<sup>4</sup>, a czym innym łganie w żywe oczy, aby „domknąć wynik miesiąca”;
- sprzedawanie danych i informacji wewnętrznych konkurencji — podczas zatrudnienia oraz potem — w zależności od umowy;
- podkradanie talentów — nieformalnymi drogami, w nieuczciwy sposób;
- działania prowadzące do utraty klientów albo pogorszenia wizerunku firmy lub marek;
- przejmowanie klientów lub kontaktów handlowych w celu wykorzystania ich w innych firmach;

---

<sup>4</sup> Tu w znaczeniu brania strony, reprezentowania dobrze pojętego interesu klienta w relacjach wewnątrz firmy.

- świadome marnotrawienie czasu, niewynikające ze złego planowania — świadome sabotowanie pracodawcy lub robienie „prywaty” w czasie pracy — niewywiązywanie się z umowy;
- praca w tajemnicy na dwa etaty równocześnie — promowanie produktów dwóch dostawców przed tą samą kategorią czy grupą klientów<sup>5</sup>.

### PRZYKŁAD REAKCJI NA OSZUSTWO W RAPORTACH SPRZEDAŻOWYCH

Na początku lat 90. P&G wprowadziło do Polski podpaski Always. Kategoria produktów damskiej higieny intymnej była wtedy — mówiąc oględnie — słabo rozwinięta. Plan marketingowy, prócz kultowej dziś reklamy „Z pewną taką nieśmiałością”, zakładał zbudowanie w punktach sprzedaży detalicznej dodatkowej ekspozycji — na niespotykaną w tamtych czasach skalę. Jako członek grupy świeżo upieczonych tzw. *sales animals* — „tygrysów sprzedaży” — międzynarodowego koncernu miałem się ścigać w konkursie dla sprzedawców związanym z wdrożeniem Always. Zasady konkursu były proste, choć osiągnięcie celu, który dawał gwarantowaną nagrodę, nie było oczywiste. Według zasad konkursu sprzedażowego, aby dostać pamiątkową markową bluzę (z logo Always), należało wstawić kartonowy display wypełniony pełnym asortymentem produktu do minimum 15 sklepów i zaraportować swoje działania — w tamtych czasach papierowo, czyli faksem. Nie żeby reklamowanie Always dla jeszcze młodego samca hetero było tym, o czym tygrysy marzą najbardziej, ale... postarałem się. Podobnie jak większość kolegów, z pewnym wysiłkiem przebiłem magiczną barierę 15 punktów sprzedaży detalicznej, w których stanęła ekspozycja produktów, równolegle reklamowanych w ogólnopolskiej telewizji przez Annę Patrycy. Ku naszemu zdziwieniu okazało się, że jeden z nas ustawił setki displayów więcej. Niedługo po euforii związanej ze spektakularnym zwycięstwem w konkursie Always jego bohater zaczął intensywnie poszukiwać pracy.

Konsekwencje zachowań nie fair mogą być pozytywne. Menedżer, specjalista lub sprzedawca mogą, po zrozumieniu błędów, wyciągnąć wnioski z własnego zachowania i w ten sposób nauczyć się sprawniej radzić sobie z dylematami moralnymi w przyszłości — choć w przypadku osób machiawelicznych lub psychopatycznych

---

<sup>5</sup> Pamiętam, jak wśród młodych adeptów zachodniej sztuki sprzedawania (początek lat 90. ubiegłego wieku) krążyła legenda o małżeństwie pracującym dla dwóch różnych firm farmaceutycznych. Od pracodawców dostali narzędzia, m.in. samochody służbowe, faksy itp., ale tylko jedno z nich danego dnia udawało się do przychodni, by załatwić sprawę obu firm.

pozytywne dla społeczności zmiany mogą się nie pojawić. Pewne zachowania nieetyczne mogą przejść niezauważone, inne, jeśli np. osoba zachowująca się niemoralnie jest postrzegana jako posiadająca siłę w organizacji, mogą wskutek strachu świadków pozostawać czasowo w ukryciu. Zwykle jednak, prędzej czy później, takie zachowania skutkują konsekwencjami — od utraty dobrego imienia i klienta po sprawy sądowe i różnego rodzaju kary.

Oto przykłady negatywnych konsekwencji nieetycznych zachowań pracowników działu sprzedaży:

- rywalizacja wśród sprzedawców i menedżerów,
- nadmierna rywalizacja rynkowa pomiędzy firmami,
- nadmierna rywalizacja pomiędzy działami i funkcjami,
- nieufność i spadek morale,
- rosnąca frustracja,
- brak motywacji do współpracy,
- uszczerbek na reputacji i wizerunku firmy,
- utrata wiarygodności wśród klientów,
- spadek produktywności i kreatywności,
- wzrost przypadków wypalenia zawodowego,
- rosnąca fluktuacja,
- problemy prawne i finansowe.

## **Działania mające na celu ograniczenie zachowań nieetycznych**

Źródła angielskojęzyczne z obu stron Oceanu Atlantyckiego na etapie rekomendowania recept szybko odwołują się do koncepcji budowania *ethical climate* — ang. klimat etyczny lub klimat etycznego postępowania. Jako że większość z nas, osób zajmujących się sprzedawaniem i zarządzaniem, słabo zna się na meteorologii, zobaczymy, jakie konkretne rozwiązania oferuje nam teoria i praktyka. Za eufemistycznym klimatem etycznym stoją działania, których celem jest doprecyzowanie definicji, zniechęcanie do zachowań nieetycznych oraz ich kontrolowanie i korygowanie:

- Kodeks etycznych praktyk — skoro indywidualne pomysły na to, co jest moralne lub nie, są różne, istnieje potrzeba wyraźnych wskazówek, co w danej społeczności, w danym czasie jest uznawane za właściwe lub nie; dodatkowo kodeks powinien określać konsekwencje zachowań nieetycznych. (Uwaga! Liczne organizacje publikują „słodki” kodeks etyczny ze względów PR-owych — nie ma to nic wspólnego z wdrożeniem kodeksu etyki do wewnętrznego stosowania!)
- Lider jako wzór do naśladowania — nie chodzi tu o postaci legendarne pokroju Jacka Welcha czy Sławomira Lachowskiego, choć przykład idący z samej góry ma ogromne znaczenie — za morale swojego zespołu odpowiada menedżer; firma może działać etycznie, ale podwładni przede wszystkim obserwują (i naśladowują) zachowania swojego szefa.
- Szybkie i bezwzględne karanie zachowań nieetycznych — w kwestii polityki wobec naruszenia kodeksu jedynym sensownym rozwiązaniem jest zero tolerancji (przypomina to trochę sytuację z produkcji, gdzie jedynym celem w zakresie wypadkowości jest 0 — nie ma uzasadnienia dla żadnej odciętej ręki, utraconej zdolności do pracy czy utraty życia, aby cel mógł wynosić  $> 0$ ).
- Uświadamianie i szkolenie — to, że powstanie kodeks, nie znaczy, że nowi pracownicy go przeczytają; jeśli przeczytają, nie znaczy, że zrozumieją (pytanie z gatunku „erotycznych” — czy ktoś kiedykolwiek rozumiał zasady zachowania na drodze dzięki przeczytaniu kodeksu drogowego?); pracownicy powinni być przeszkoleni z postępowania zgodnego z kodeksem, a zachowania niezgodne z nim oraz pozytywne przypadki właściwego zachowania, pomimo niewątpliwych pokus, powinny być na bieżąco komunikowane i wyjaśniane; trening ma tu do odegrania ważną rolę — poprzez dyskusje nad dylematami lub analizę przypadków menedżer lub trener ma szansę kształtować właściwe z punktu widzenia kodeksu etyki firmy postawy sprzedawców.
- System motywacyjny — system motywacyjny oparty głównie lub w dużym stopniu na prowizji od osiągniętych i przekraczanych krótkoterminowych rezultatów ułatwia zachowania nieetyczne; złuda, że silnie efektywnościowe systemy motywacyjne w sprzedaży są korzystne dla firm (w dłuższym terminie) jest umacniana przez konsultantów, szczególnie tych z najwyższej półki (ich kosztowne interwencje są zazwyczaj krótkoterminowe — jeśli są szybkie rezultaty, łatwiej przekonać klienta do dalszej współpracy).

- Monitorowanie i ocena — „dowieraj, no sprawdzaj” to fraza kojarzona z systemem sowieckim (coraz mniej osób pamięta, że jej autorstwo przypisywane jest komunistycznemu działaczowi Feliksowi Dzierżyńskiemu, Polakowi, który w szkole miał słabe oceny z... rosyjskiego); niezależnie od pokrętej historii polsko-rosyjskich relacji zasada jest godna rekomendowania z jednym zastrzeżeniem — kontrola powinna być dyskretna i taka sama dla wszystkich, tak aby nie zrazić uczciwych sprzedawców; przykłady działań to: monitorowanie bieżącej działalności, weryfikacja informacji i raportów o działalności sprzedawców w terenie, potwierdzanie aktywności rzekomo zrealizowanych u klientów. Duża odpowiedzialność ciąży też na kierowniku podczas procesu oceny — przy dobrych wynikach jest pokusa, aby je pochwalić niezależnie od sposobu lub stylu ich osiągnięcia — niestety, jedynym sensownym feedbackiem (z perspektywy różnych interesariuszy) w takiej sytuacji jest szczerzy feedback, w którym np. sukcesy osiągnięte nieetycznymi metodami nie zostaną pochwalone (dlaczego cisną mi się do głowy przykłady kolegów, którzy tego nie zrozumieli, pozostanie osobistą tajemnicą).
- Odpowiednia rekrutacja i selekcja — o ile na etapie poszukiwania kandydatów do pracy szanse na wyselekcjonowanie osób pasujących do etycznego profilu firmy są relatywnie ograniczone, o tyle w sytuacji planowania następstw i promocji wewnętrznych osoby odpowiedzialne za ten proces powinny być szczególnie wyczulone na te elementy charakterystyki kandydatów, które dobrze lub źle rokują w odniesieniu do nowej, przywódczej roli.

Zestaw dostępnych działań, które mogą być podejmowane przez liderów organizacji sprzedaży w celu budowania klimatu etycznego, został podsumowany na rysunku 13.2.

## Charakterystyka sprzedawców a stosunek do etyki

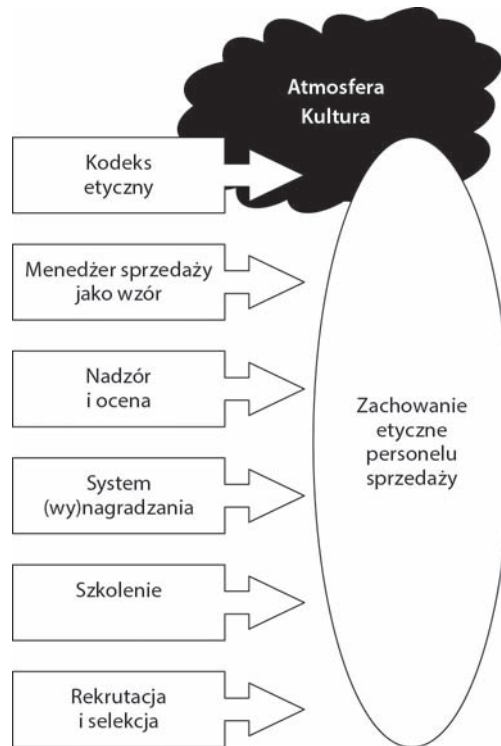
Sergio Román<sup>6</sup> zestawił wyniki kilku badań, które wskazują, że pewne cechy sprzedawców przekładają się na ich stosunek do etyki:

- Wiek i doświadczenie — badania pokazują, że sprzedawcy starsi lub bardziej doświadczeni są bardziej etyczni w zachowaniach niż ich młodszy i mniej doświadczeni koledzy.

---

<sup>6</sup> P. Guenzi, S. Geiger, *op. cit.*, s. 157.





**Rysunek 13.2.** Działania mające na celu promowanie zachowań etycznych w organizacji

- Edukacja — sprzedawcy lepiej wyedukowani chętniej akceptują i stosują standardy etyczne.
- Płeć — według badań kobiety w roli sprzedawcy są bardziej wrażliwe oraz częściej kierują się etyką niż mężczyźni.
- Osoby o różnych osobistych przekonaniach moralnych różnie reagują na wątpliwe etycznie sytuacje w sprzedaży; i tak zwolennicy absolutyzmu moralnego (zachowania są moralne lub niemoralne, żadne okoliczności czy konsekwencje nie usprawiedliwiają zachowań nieetycznych) stosują się do kodeksu moralnego, mają na względzie dobro innych i unikają czerpania korzyści z gwałcenia postrzeganych norm moralnych — natomiast wyznawcy konsekwencjalizmu (inaczej: etycznego egoizmu — moralne jest to, co przynosi korzyść jednostce) odwrotnie, dążą do maksymalizowania osobistych korzyści wynikających z naruszenia postrzeganych zasad etycznych.

- Siła ego — osoby o silnym ego lub, prościej, o zdecydowanej osobowości mogą mieć kłopot z postrzeganiem rzeczywistości z perspektyw innych osób — łatwiej dostosować się do norm etycznych osobom o umiarkowanej sile ego.
- Machiawelizm (rozumiany jako cecha osobowości, a nie doktryna polityczna) — osoby machiaweliczne dążą do realizacji celów w oderwaniu od rodzaju środków czy kosztów, które wydają się niezbędne do ich realizacji; etyka nie ma dla nich znaczenia.

## Postawy menedżerów wobec etyki

Kwestia różnych postaw menedżerów wobec etyki została dość dobrze zbadana. W uproszczeniu można powiedzieć, że menedżerowie podejmują pewne spektrum decyzji dających się zakwalifikować jako nieetyczne, etycznie neutralne lub zgodne z koncepcją, definicją etycznego zarządzania<sup>7</sup>.

Po pierwsze, tam gdzie kwestie pewnych działań i zachowań są regulowane przez prawo, menedżerom teoretycznie łatwiej jest się do nich jednoznacznie ustosunkować:

- pewne zachowania są nie tylko nieetyczne, ale też nielegalne;
- prawo reguluje obszary współżycia społecznego, jest jednak reaktywne — stąd pokusa, by działać i zobaczyć, co się będzie działo (może nie działać się nic — uszkodzony nie skorzysta z przysługującego mu prawa, bo np. dochodzenie swoich praw jest kosztowne) itp.

Warto pamiętać, że etyka rozumiana jest różnie w różnych kontekstach kulturowych — co nie ułatwia życia menedżerom pracującym w firmach o zasięgu międzynarodowym. Dla przykładu — w innych kulturach jest inna wrażliwość w kwestii

---

<sup>7</sup> Przeciętnemu Kowalskiemu trudno jest odnaleźć się w gąszczu negatywnych przykładów — sporo z nich jest wieloznacznych. Z moich osobistych doświadczeń: 1) dla mnie działania bohatera *Wilka z Wall Street* są nie do zaakceptowania, ale zdaniem Łukasza Muszyńskiego z Filmweb.pl „Koniec końców każdy chciałby być Jordanem Belfortem”; 2) czy pod presją, czy nie, menedżerowie jednej z polskich spółek giełdowych zawyżali notorycznie kwartalne wyniki sprzedaży poprzez pompowanie towaru w rynek i zabiegi księgowo. Niby nikt niczego nie ukradł, ale skończyło się źle, a powody nie zostały nagłośnione. Brak napiętnowania daje niektórym przyzwolenie na działania tego typu.

molestowania seksualnego czy praktyka dotycząca czegoś, co my łatwo nazwalibyśmy łapówką.

### **JOBBER I LANCASTER WYRÓŻNIAJĄ SIEDEM SYTUACJI STWARZAJĄCYCH PROBLEMY ETYCZNE W SPRZEDAŻY**

- Łapówki — pieniądze, prezenty czy inne firmy zachęty do kupienia akurat tego, a nie innego produktu, usługi lub rozwiązania.
- Oszustwo — przesadzanie — np. co do oczekiwanego zwrotu z inwestycji lub ubezpieczenia, kłamanie lub ukrywanie negatywnych informacji o produkcie.
- *Hard sell* — wykorzystywanie taktyk presji i nacisku dla zamknięcia transakcji.
- Zakupy zwrotne albo kupowanie wzajemne (ang. *reciprocal buying*) — mamy z nim do czynienia wtedy, gdy klient zgadza się na zakup od dostawcy pod warunkiem, że dostawca zakupi coś od klienta.
- Zachęty dla pośredników — różne formy bonusów dla detalisty, ekspedienta itd. w zamian za oferowanie klientom w pierwszej kolejności konkretnej marki.
- Opłaty za wprowadzenie do asortymentu i miejsce na półce — opłaty wnoszone przez dostawców detalistom; ograniczają konkurencję, faworyzując duże podmioty.
- Sprzedaż systemem piramidy — w brytyjskim systemie za nielegalne uważane jest sprzedawanie w systemie piramidy z zamiarem zarabiania na rekrutowanych nowych uczestnikach systemu, a nie na handlowaniu towarami lub usługami<sup>8</sup>.

Postawy menedżerów wobec etyki ujmuje m.in. typologia Archiego B. Carrola (patrz tabela 13.2). Podstawowym kryterium tej typologii jest stosunek do standardów etycznych:

- Menedżer etyczny uznaje standardy za ważne i stara się ich przestrzegać, a także aktywnie wpływać na moralne oblicze środowiska organizacyjnego.
- Menedżer etycznie neutralny postrzega zarządzania jako sferę, do której standardy etyczne nie mają zastosowania.
- Menedżer nieetyczny w imię celów biznesowych świadomie łamie standardy, które są powszechnie rozpoznawane i akceptowane.

---

<sup>8</sup> D. Jobber, G. Lancaster, *op. cit.*, s. 211 – 216.

**Tabela 13.2.** *Typologie zarządzania na podstawie stosunku do etyki*<sup>9</sup>

	Zarządzanie nieetyczne	Zarządzanie etycznie neutralne	Zarządzanie etyczne
<b>Sposób traktowania norm etycznych</b>	świadome łamanie standardów etycznych	postrzeganie zarządzania jako sfery, do której standardy etyczne nie mają zastosowania	przestrzeganie standardów etycznych
<b>Dominujące motywy i cele</b>	zysk za wszelką cenę	ekonomiczna efektywność	ekonomiczna efektywność zgodna z prawem i normami
<b>Sposób traktowania prawa</b>	w razie potrzeby można omijać	prawo jedynym regulatorem działań	przestrzeganie prawa w połączeniu z normami społecznymi

Menedżerowie, którzy odmiennie definiują relacje pomiędzy etyką a zarządzaniem, różnią się także strukturą motywacyjną, inaczej postrzegają cele przedsiębiorstwa, prawo itd. Według hipotezy Carrola rzeczywisty rozkład postaw powinna opisywać krzywa dzwonowa (inaczej: krzywa rozkładu normalnego albo Gaussa): zdecydowana większość menedżerów powinna reprezentować typ zarządzania etycznie neutralnego (około 67%), a pozostałe powinny tworzyć dwie grupy skrajne (każda po 16,5%)<sup>10</sup>.

Dr Jerzy Szczupaczyński przeprowadził w latach 2009 – 2010 eksploracyjne badania postaw moralnych polskich menedżerów średniego i wyższego szczebla. Badania zostały przeprowadzone w ramach projektu *Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców*, finansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej.

Analizę wykonano na podstawie 37 wywiadów z menedżerami, którzy kierują średnimi i dużymi przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Podstawowym celem badawczym była rekonstrukcja rozumienia etyczności oraz postrzegania związków etyki i zarządzania. Do ostatecznej analizy jakościowej zaklasyfikowano tylko 20 wywiadów — oznacza to, że prezentowane badania mają charakter jakościowy i że uzyskane liczby nie mają nic wspólnego z rozkładem postaw w całej populacji polskich menedżerów.

Zebrane w wyniku badania poglądy respondentów były niekoherentne — „wypowiedzi niektórych badanych są niespójne, w wyjątkowych przypadkach wewnętrznie sprzeczne”.

<sup>9</sup> A.B. Carroll, *In search of the moral manager*, „Business Horizons” 1987, No. 8.

<sup>10</sup> Por. J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii menedżerów średniego i wyższego szczebla*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 4, s. 63 – 74.

W efekcie okazało się, że postaw jest więcej, niż przewidywał Carroll — badacze wyróżnili pięć „wzorów” lub perspektyw: korporacyjny proceduralizm, etyczny profesjonalizm, etyczny sytuacjonizm, technokratyczny legalizm, etykę kontraktu.

Z badania jego autor wyciągnął kilka wniosków. Po pierwsze, rozumienie związków etyczności i zarządzania jest znacznie bardziej zróżnicowane, niż wynika to z popularnych w literaturze przedmiotu typologii — stąd pięć wzorów lub perspektyw. Różnice pomiędzy poszczególnymi perspektywami mają zdaniem autora charakter zasadniczy.

Po drugie, wiedza na temat percepcji relacji pomiędzy etyką i zarządzaniem ma istotne znaczenie z punktu widzenia zarządzania społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa: 1) przedstawiciele różnych perspektyw inaczej postrzegają znaczenie kodeksów etycznych; 2) inne są odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób należy wspierać proetyczne postawy i zachowania w przedsiębiorstwie.

Po trzecie, jest prawdopodobne, że efektem standaryzacji i rozpowszechniania się formalnych narzędzi zarządzania CSR będzie także dominacja perspektywy korporacyjnego proceduralizmu, a więc tendencji do utożsamiania kwestii etycznych z posłuszeństwem wobec kodeksów, a nie wobec własnego sumienia. „Jak to wyraził jeden z badanych w cytowanej wypowiedzi, etyka jest tylko »kwestią behawioralną«, a on sam ma problem z »przełożeniem bycia etycznym menedżerem na bycie moralnym człowiekiem«. Jest to paradoksalna konsekwencja rozwoju narzędzi zarządzania CSR, która powinna być przedmiotem refleksji ze strony przedstawicieli nauk o zarządzaniu”<sup>11</sup>.

Rzeczywistość potwierdza pewien rozrzut poglądów moralnych, jednak okazuje się nieco bardziej skomplikowana, niż wynikałoby z typologii Carrola. Niedawne badania Szczupaczyńskiego (patrz ramka powyżej) prowadzone w kilku największych miastach w Polsce — choć przeprowadzone na małej próbie — potwierdzają, że kadry zarządzające mają problem z jasnym zdefiniowaniem (nie wspominając o stosowaniu) standardów zachowań etycznych. Dodatkowo formalne kodeksy, choć stanowią stosunkowo łatwe narzędzie i punkt odniesienia, niekoniecznie są zgodne z poczuciem moralności użytkowników. Być może prawdziwe jest to, co podpowiada intuicja — pływamy w oceanie niejasności i niedopowiedzeń, w którym moralność przełożonego szefa różni się od moralności szefa, nie wspominając o sprzedawcy...

---

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 73.

## PSYCHOPACI A ETYKA

Według różnych autorytetów w populacji jest od 0,3% do 1% psychopatów („autor” hasła w Wikipedii wskazuje na 2 – 3% populacji). Psychopaci to osoby wykazujące trwałe zaburzenie osobowości polegające m.in. na braku empatii oraz poczucia winy, agresywności, sprawności w manipulowaniu innymi oraz braku przestrzegania norm społecznych (w tym moralnych). Niektórzy badacze zainteresowali się występowaniem psychopatów pośród kadr menedżerskich. Okazuje się, że w hierarchicznych strukturach korporacyjnych psychopaci radzą sobie całkiem nieźle — ich odsetek wśród menedżerów jest istotnie wyższy niż w populacji.

Według poważnego źródła:

„Dopiero niedawno przedmiotem badań stało się powszechne występowanie psychopatii wśród liderów i menedżerów z różnych korporacji i instytucji finansowych wraz z konsekwencjami tego zjawiska. Według grupy badaczy — Babiak, Neumann, Hare — występowanie psychopatów wśród próbki menedżerów wyższego szczebla wskazuje na 4%, co jest istotnie wyższe niż występowanie psychopatów w ogólnej populacji (1%). Babiak wraz ze współpracownikami doszli do wniosku, że psychopaci funkcjonujący zawodowo byli w stanie zdobyć awans, sprawnie funkcjonować na wysokich stanowiskach oraz wywierać wpływ na ważne decyzje biznesowe, pomimo wcześniejszych obiektywnie marnych wyników”<sup>12</sup>.

„(...) te jednostki z ogółu społeczeństwa, które wykazują tendencje psychopatyczne, w sytuacji wyboru moralnego raczej dokonają wyboru »niemoralnego« — w porównaniu z jednostkami niewykazującymi takich tendencji”<sup>13</sup>.

## Sposoby zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży

Choć, jak w cytacie z początku rozdziału, etyka to trudny temat, istnieje szereg sposobów zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży. Pomagają w tym przede wszystkim:

- normy prawne (w pewnym zakresie prawo reguluje, co można, a czego nie wolno);

---

<sup>12</sup>G.W. Stevens, J.K. Deuling, A.A. Armenakis, *Successful Psychopaths: Are they Unethical Decision Makers and Why?*, „Journal of Business Ethics” 2012, 105 (2), s. 139 – 149.

<sup>13</sup>*Ibidem*.

- licencje (w wąskim zakresie — ochrony praw intelektualnych);
- ustawy branżowe i nadzór — marketingowcy czy sprzedawcy bezpośredni zrzeszają się w organizacjach promujących etyczne działanie i czasem przyjmujących rolę arbitra<sup>14</sup>;
- kodeksy wewnętrzne;
- korporacyjne działania mające na celu budowanie etycznego środowiska (atmosfery) — szkolenia, kodeksy, anonimowe kanały informowania;
- sposób traktowania naruszeń i nieprawidłowości — zero tolerancji, adekwatna reakcja i jej nagłośnienie sprzyjają zapobieganiu przyszłym zdarzeniom.

Szczególnie interesujące są kodeksy etyczne, które pełnią szereg przydatnych funkcji:

- odgrywają rolę informacyjną i wychowawczą;
- konkretyzują i doprecyzowują wzory zachowań;
- dostarczają członkom społeczności jasnych kryteriów oceny;
- stanowią dowód dla różnych interesariuszy na to, że firma dba o etyczne działanie.

## Przykłady kodeksów

### KODEKS NASP — AMERYKAŃSKIEGO STOWARZYSZENIA PROFESJONALISTÓW SPRZEDAŻY

*National Association of Sales Professionals* — Narodowe Stowarzyszenie Profesjonalistów Sprzedaży — jest największą na świecie społecznością on-line zrzeszającą profesjonalistów sprzedaży. Korzenie organizacji sięgają lat 80. — wtedy w Chicago miały miejsce pierwsze spotkania z założycielem (Michaelem Reaganem) — choć oficjalnie podawana data powstania to 1991 rok.

#### Standardy postępowania

Jako członek NASP ślubuję działać w najlepszym interesie moich klientów, mojego pracodawcy, społeczeństwa i zawodu sprzedawcy.

---

<sup>14</sup>Np. działania reklamowe nowego właściciela marki Polocard — „to jedyna tabletką z różową powłoką, która ochrania żołądek” — zostały zakwestionowane przez Komisję Etyki Reklamy.

1. Zasady etyczne i profesjonalne  
Będę działać zgodnie z najlepiej pojmowanymi zasadami profesjonalizmu, etyki i uczciwości.
2. Przedstawianie faktów  
Będę uczciwie prezentować korzyści wynikające ze sprzedawanych przeze mnie produktów lub usług.
3. Umowa o poufności  
Informacje na temat moich klientów będę traktować jak tajne/poufne.
4. Ciągłe kształcenie  
Będę się ciągle doksztalać zawodowo.
5. Odpowiedzialność wobec klientów  
Będę działać, mając na względzie interes klientów, starając się oferować im produkty, które spełniają ich oczekiwania i zaspokajają potrzeby.
6. Odpowiedzialność wobec NASP  
Będę się dzielić moimi „nauczkami” i doświadczeniami z członkami NASP oraz promować interesy NASP.
7. Odpowiedzialność wobec pracodawcy  
Będę reprezentować mojego pracodawcę w profesjonalny sposób i będę chronić jego własność intelektualną.
8. Odpowiedzialność wobec społeczności  
Będę wzorem zachowań obywatelskich i będę zachowywać czujność co do tego, jak oferowane przeze mnie produkty lub usługi są odbierane przez społeczeństwo.
9. Konflikt interesów  
Gdy dojdzie do konfliktu interesów, poinformuję o tym wszelkie zainteresowane strony i — jeśli to możliwe — rozwiążę konflikt, zanim stanie się to problemem.
10. Prawo  
Będę przestrzegać prawa w zakresie dotyczącym mojego zawodu oraz oferowanych przeze mnie produktów i usług<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>[www.nasp.com](http://www.nasp.com); dostęp: 15.11.2014.



## KODEKS SPRZEDAŻY BEZPOŚREDNIEJ PSSB – FRAGMENT

(...)

### 2. ZASADY POSTĘPOWANIA Z KONSUMENTAMI

#### 2.1 Niedozwolone praktyki

Sprzedawca nie może stosować wprowadzających w błąd, oszukańczych lub nieuczciwych praktyk sprzedaży.

#### 2.2 Przedstawianie się

Na początku prezentacji mającej na celu sprzedaż Sprzedawca powinien, nie czekając na życzenie Konsumenta, przedstawić siebie, Przedsiębiorcę, Produkty i cel swoich zabiegów. W przypadku sprzedaży grupowej Sprzedawca wyjaśnia cel spotkania wszystkim jego uczestnikom.

Przed zawarciem umowy sprzedaży Sprzedawca powinien przedstawić wyjaśnienia lub zaprezentować Produkt, a także przedstawić następujące informacje:

- a) nazwę i adres Przedsiębiorcy,
- b) najważniejsze cechy oferowanego Produktu,
- c) cenę Produktu uwzględniającą wszelkie podatki,
- d) koszty dostawy (jeśli ma to zastosowanie),
- e) warunki płatności, warunki kredytowania, dostawy lub wykonania umowy,
- f) istnienie prawa do odstąpienia lub zwrotu,
- g) warunki gwarancji,
- h) szczegóły i ograniczenia dotyczące serwisu w okresie po sprzedaży.

#### 2.3 Wyjaśnienia i pokaz

Pokaz oferowanego Produktu i dotyczące go wyjaśnienia powinny być dokładne i wyczerpujące. Informacje dla Konsumentów powinny być przekazywane w sposób jasny i zrozumiały z uwzględnieniem zasad dobrej praktyki w transakcjach handlowych oraz zasad dotyczących ochrony szczególnych grup Konsumentów, np. małoletnich lub osób w podeszłym wieku.

#### 2.4 Odpowiedzi na pytania

Sprzedawca powinien udzielić dokładnych i zrozumiałych odpowiedzi na wszystkie pytania Konsumentów dotyczące Produktu i oferty.

## 2.5 Formularz zamówienia

W czasie sprzedaży Sprzedawca powinien przedłożyć Konsumentowi Formularz Zamówienia. Formularz Zamówienia winien zawierać dane identyfikujące Przedsiębiorcę w szczególności nazwę (imię i nazwisko), stały adres oraz numer telefonu i Sprzedawcę (imię i nazwisko oraz podpis), a także inne informacje wymagane przez obowiązujące przepisy prawa, jak również, kiedy jest to wymagane przez przepisy, wzór umowy sprzedaży lub umowy kredytowej.

## 2.6 Przyrzeczenia ustne

Sprzedawca może składać jedynie takie ustne przyrzeczenia dotyczące Produktu, do których został upoważniony przez Przedsiębiorcę.

## 2.7 Odstąpienie od umowy i zwrot Produktu

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy zapewnią, żeby każdy Formularz Zamówienia zawierał zapis umożliwiający Konsumentowi odstąpienie od umowy w terminie 14 dni od zawarcia umowy.

## 2.8 Gwarancja i serwis w okresie po sprzedaży, zawiadomienie o niezgodności Produktu z umową

Warunki gwarancji a także warunki i ograniczenia serwisu w okresie po sprzedaży, nazwa i adres wykonującego obowiązki gwaranta, czas trwania gwarancji i roszczenia przysługujące Konsumentowi powinny być w jasny sposób określone w formularzu zamówienia lub towarzyszących mu dokumentach, albo w dokumentach dostarczanych razem z Produktem.

W przypadku, gdy Konsument stwierdzi niezgodność Produktu z umową, zawartą z Przedsiębiorcą albo Sprzedawcą, zachowuje on uprawnienia przewidziane w przepisach dotyczących sprzedaży konsumenckiej, jeżeli zawiadomi o niezgodności, odpowiednio Przedsiębiorcę albo Sprzedawcę, w terminie trzech miesięcy od stwierdzenia niezgodności Produktu z umową.

## 2.9 Literatura

Literatura promocyjna, reklamy i ulotki nie powinny zawierać mylących lub oszukańczych opisów Produktu, stwierżeń lub ilustracji; powinny zaś być opatrzone nazwą i adresem lub dodatkowo numerem telefonu Przedsiębiorcy lub Sprzedawcy. Wskazane materiały powinny być zgodne z postanowieniami niniejszego Kodeksu oraz przepisami dotyczącymi sprzedaży dzieciom i osobom małoletnim, w szczególności zawartymi w Dyrektywie 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia

11 maja 2005 r. dotyczącej nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniającej dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE, 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady („Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych”) i Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2010/13/UE z dnia 10 marca 2010 r. w sprawie koordynacji niektórych przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych państw członkowskich dotyczących świadczenia audiowizualnych usług medialnych (dyrektywa o audiowizualnych usługach medialnych) lub innymi przepisami, które zmienią lub zastąpią wskazane powyżej regulacje.

#### 2.10 Świadectwa

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy nie powinni powoływać się na świadectwa lub opinie niepotwierdzone, nieprawdziwe, nieaktualne albo z innych powodów nieodpowiednie, albo też nie mające związku z ofertą, bądź których użycie może wprowadzić w błąd Konsumentów.

#### 2.11 Porównywanie i pomawianie

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy powinni powstrzymać się od stosowania porównań, które mogą wprowadzić w błąd i pozostają w sprzeczności z zasadami uczciwej konkurencji. Porównania powinny być dokonywane w sposób uczciwy i oparte na konkretnych faktach, w szczególności powinny być zgodne z postanowieniami Dyrektywy 2006/114/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotyczącej reklamy wprowadzającej w błąd i reklamy porównawczej, lub innymi przepisami, które zmienią lub zastąpią wskazaną regulację. Przedsiębiorcy i Sprzedawcy nie powinni formułować negatywnych ocen na temat działania jakiegokolwiek innego przedsiębiorcy lub Produktu ani wprost ani w sposób dorozumiany. Przedsiębiorcom i Sprzedawcom nie wolno w nieuczciwy sposób wykorzystywać opinii o innym przedsiębiorcy, jego nazwy, znaku towarowego lub produktu.

#### 2.12 Poszanowanie prywatności

Osobisty lub telefoniczny kontakt z Konsumentem powinien być nawiązywany w taki sposób i w takim czasie, aby nie stanowił ingerencji w sferę prywatności Konsumenta i nie był dla niego uciążliwy. Na życzenie Konsumenta Sprzedawca ma obowiązek przerwać pokaz lub prezentację Produktu. Przedsiębiorcy i Sprzedawcy powinni zapewnić odpowiednie środki w celu zapewnienia ochrony wszelkich prywatnych informacji udostępnionych przez Konsumentów lub potencjalnych Konsumentów.

### 2.13 Uczciwość

Sprzedawca ma obowiązek uszanować brak doświadczenia Konsumenta, nie wolno mu nadużywać jego zaufania i wykorzystywać dla swoich celów jego wieku, choroby, umysłowej lub fizycznej niedołążności, naiwności, braku orientacji lub nieznamomości języka.

### 2.14 Sprzedaż z polecenia

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy nie mogą zachęcać do zakupu Produktu, używając argumentu, że Konsument zapłaci niższą cenę lub ją odzyska, o ile zachęci inne osoby do podobnych zakupów u Sprzedawcy.

### 2.15 Dostawa

Przedsiębiorcy i Sprzedawcy powinni dostarczać Konsumentowi zamówione przez niego Produkty w ustalonym terminie, najszybciej jak to możliwe, nie później jednak niż w ciągu 30 dni następujących po złożeniu przez Konsumenta zamówienia, chyba że strony ustaliły inny termin. Konsumenty powinni zostać powiadomieni jeżeli Sprzedawca lub Przedsiębiorca nie jest w stanie wykonać umowy, zwłaszcza z tego powodu, że zamówione Produkty są niedostępne. W takiej sytuacji Konsument powinien otrzymać jak najszybciej zwrot wszelkich kwot, które wpłacił, jednakże w każdym przypadku nie później niż w ciągu 30 dni od daty otrzymania przez Przedsiębiorcę oświadczenia o odstąpieniu.

(...)<sup>16</sup>

## KATALOG DZIAŁAŃ NIEDOZWOLONÝCH RWE

Katalog działań niedozwolonych.

Bazujący wyłącznie na przykładach zdarzeń potencjalnie możliwych, zgłoszonych przez przedstawicieli kierownictwa RWE Polska lub spółek zależnych.

Świadome i celowe niedopełnienie obowiązków:

- Przepisanie inspektora nadzorującego prace na życzenie wykonawcy lub ww. inspektora
- Skrócenie procesu inwestycyjnego kosztem naruszenia zasad i procedur
- Przyjmowanie niekompletnej dokumentacji
- Odbieranie prac w terenie „zza biurka”
- Brak rozliczenia z pobranych plomb/liczników

---

<sup>16</sup><http://pssb.pl/pssb/rules/index,kodeks-etyczny.html>; dostęp: 5.11.2014.

- Nieprawidłowo/niekompletnie wypełnione przez montera zlecenie
- Nieuzasadnione przedłużanie terminów uzgodnień
- Wprowadzenie odbiorcy do TPA bez wymaganych dokumentów
- Faworyzowanie określonych dostawców przy analizie ofert i/lub przygotowaniu specyfikacji technicznej
- Niezawiadomienie pracodawcy o zaobserwowanych działaniach na jego szkodę prowadzonych przez pracownika lub osoby trzecie
- Nieprzestrzeganie obowiązujących regulacji

Przekupstwo i wymuszenia:

- Sposób zgłaszania i dystrybucji zapotrzebowania, określenie trybu procesowania, wymagania ofertowe determinujące zakup u konkretnego sprzedawcy
- Powiadomienie dostawcy o szczegółach planowanego przetargu/konkursu ofert, stawiających go w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do pozostałych oferentów
- Zawieranie z klientami lub dostawcami umów, których warunki naruszają interesy Spółki
- Nieuzasadnione przyspieszenie realizacji wniosku klienta/skrócenie czasu przyłączenia/preferencyjne traktowanie w postępowaniu przetargowym

Sprzeniewierzenie informacji handlowych oraz własności intelektualnych Spółki:

- Wygenerowanie i wyniesienie na zewnątrz danych osobowych klientów lub danych dotyczących firmy stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa
- Ujawnianie informacji mogących postawić wybranego klienta/dostawcę w pozycji uprzywilejowanej
- Powiadomienie osoby nieuprawnionej nt. wysokości potencjalnego odszkodowania możliwego do uzyskania w trakcie postępowania ugodowego lub wysokości zaplanowanego na projekt budżetu podczas postępowania przetargowego
- Oferowanie usług innych firm (w tym własnej) dla klientów Spółki, wykorzystując swoje powiązanie ze Spółką i jej wizerunek

Nieuzasadnione wykorzystanie majątku Spółki do celów prywatnych:

- Wykorzystywanie urządzeń sieci lub elementów zdemontowanych bez właściwych dokumentów własności
- Wykorzystywanie transportu służbowego do załatwiania spraw niezwiązanych ze służbowymi bez odpowiedniego upoważnienia od przełożonego
- Wykorzystanie narzędzi i urządzeń na rzecz innych osób lub podmiotów bez zgody pracodawcy

- Użytkowanie komputera i telefonu służbowego do działalności prywatnej bez zgody pracodawcy
- Sprzedaż części ze złomowanych liczników/zaniżenie wartości elementów likwidowanych/nieuzasadniona likwidacja sprawnych urządzeń

Nadużycia pracowników w zмовie ze stronami trzecimi, wykorzystanie konfliktu interesów:

- Odbiór przez inspektora prac zrealizowanych nieprawidłowo i/lub bez przekazania kompletu dokumentów
- Wykorzystywanie niewiedzy potencjalnych klientów nt. procedur postępowania/szczegółów technicznych celem czerpania korzyści finansowych
- Prowadzenie konkurencyjnej w stosunku do Spółki działalności i oferowanie swoich usług w czasie pracy i przy wykorzystaniu sprzętu Spółki
- Sprawdzenie i odbiór instalacji wykonanej przez samego siebie lub podmiot powiązany z danym pracownikiem
- Oferowanie usług dla klientów za pośrednictwem pracowników Spółki bez zawarcia stosownego porozumienia ze Spółką
- Wykonywanie na rzecz klientów Spółki, będąc równocześnie jej pracownikiem, prywatnych usług, które są następnie przedmiotem odbioru akceptacji przez jakiegokolwiek służby Spółki

Nierówne traktowanie klientów czy dostawców:

- Wybiórcze załatwianie wniosków klientów/preferencyjne traktowanie wybranych klientów
- Opóźnienie lub nieprzekazanie do realizacji (niezarejestrowanie) zgłoszenia na likwidację NPEE, windykację lub załączenie
- Przedłużanie lub skracanie terminów uzgodnień, płatności itp. bez uzasadnienia

Falszowanie raportów, baz danych, oświadczeń:

- Wykorzystywanie czasu pracy do załatwiania prywatnych spraw
- Akceptacja merytoryczna swoich własnych wydatków/faktur
- Odbicie w czytniku Rejestratora Czasu Pracy karty identyfikacyjnej innego pracownika
- Wpisanie nieprawidłowej ilości i numerów pobranych liczników/plomb z magazynu
- Podpisywanie dokumentów w imieniu innych pracowników bez odpowiedniego upoważnienia

Jest to katalog otwarty, zawierający najczęściej zgłaszane możliwe nadużycia w Spółce.

Niemniej jednak nie wyczerpuje on wszystkich możliwości nadużyć.

Wersja 1 / Data: 01.2010

Ostatnia refleksja: zdefiniować etykę jest łatwo — to w końcu normy moralne uznawane w danym czasie i zbiorowości — ale rozstrzygnięcie, jakie to mają być normy, już łatwe nie jest. Bo czy procent dla pośrednika, który użył swoich kontaktów i reputacji, żeby umożliwić transakcję między dostawcą i potencjalnym klientem, to prowizja, czy łapówka? Od czego to zależy? Jeśli od kwoty, to od jakiej? A może od formy? Jeśli na fakturę, to prowizja? A jeśli gotówka lub wycieczka do egzotycznego kraju, to łapówka? Kto i na jakich podstawach powinien ocenić, czy wręczenie whiskey single malt lekarzowi jest niemoralne?

Pytania można by mnożyć. Oczywiście, jeden zestaw odpowiedzi daje prawo — trudno dyskutować z jego zasadami, to w końcu w przypadku krajów demokratycznych pewna umowa społeczna. Drugi — wytyczne w postaci kodeksów etyki. Jednak nic dziwnego, że niektórzy zastanawiają się, jak takie wytyczne mają się do: 1) reguły wzajemności, która jest chyba najstarszą i uniwersalną zasadą, jaką posługują się ludzie w relacjach pomiędzy sobą (handel i zemsta to odcienie reguły wzajemności); 2) jak ma się etyka do praw ekonomii, np. tego, że sensem istnienia firm jest zysk, że aby przetrwać, należy uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną? Że najlepszą strategią każdej firmy jest dążenie do monopolu?

## Studium przypadku

### Sztuka perswazji czy pokrętna manipulacja?

Robert Radecki, świetny handlowiec z firmy Tech Solutions, po wielu miesiącach starań zdobył ważny kontrakt. Jednak jego działania nie spotkały się z uznaniem i aprobatą części menedżerów. Naruszały bowiem zasady obowiązującego w organizacji kodeksu etycznego.

Utalentowani, kreatywni i skuteczni handlowcy są cennymi pracownikami. Ich metody działania są upowszechniane w zespołach sprzedaży. Ale to jedna strona medalu.

Presja na wynik może stać się pożywką do usankcjonowania nieetycznych praktyk. W efekcie jednostkowe i spektakularne sukcesy mogą okazać się poważnym kłopotem

dla całej organizacji. Mając tego świadomość, niektóre firmy tworzą kodeksy etycznego postępowania w relacjach z klientem.

Taka sytuacja miała miejsce w fikcyjnej firmie Tech Solutions, w której metody postępowania sprzedawcy-gwiazdy wzbudziły kontrowersje. Szefowie nie są pewni, czy zachowania handlowca zasługują na pochwałę, czy może na potępienie. Gdzie popełniono błędy? I właściwie kto zawinił?

— Magda, ty chyba żartujesz — parsknął Andrzej. — Robert doprowadził do podpisania najważniejszej od ponad dwóch lat umowy. Zdobył dla nas kontrakt z Pro-Medem, pierwszym klientem z sektora farmaceutycznego. Był absolutnie genialny! To nasz najlepszy handlowiec.

Andrzej Gazdowski, wiceprezes ds. handlowych w Tech Solutions, spoglądał na zdjęcie w swoim komputerze. Widać było na nim uśmiechniętego Pawła Wagnera, prezesa firmy ProMed, który trzymał w dłoni najnowsze urządzenie do zarządzania sprzedażą wyprodukowane przez Tech Solutions. Takich urządzeń z pełnym oprogramowaniem firma ProMed zamówiła 300 sztuk. A wszystko to było zasługą Roberta Radeckiego. Radecki doprowadził kilkumiesięczny, trudny proces sprzedaży do szczęśliwego finału dzięki swojemu sprytowi sprzedażowemu.

Jednak ku zaskoczeniu Andrzeja nie wszyscy doceniali to osiągnięcia. Magda Kozłowska, dyrektor HR i przewodnicząca Rady Etyki, powiedziała mu właśnie, że chce udzielić Radeckiemu nagany za naruszenie kodeksu etycznego Tech Solutions.

— Radecki naruszył zasady etyczne. A w naszym kodeksie jasno napisaliśmy, że „praktyki biznesowe oparte na oszustwie” są nieetyczne. Tego nie można tak zostawić. I ty powinieneś to wiedzieć najlepiej ze wszystkich — dodała.

Andrzej przyznał jej w myślach rację. To właśnie on przeforsował opracowanie firmowego kodeksu etycznego, kiedy pięć lat temu dołączył do Tech Solutions. A teraz tym samym kodeksem wymachiwano jak orężem przeciwko gwiazdzie jego zespołu. Jak do tego doszło?

## WYZWANIE

Sześć miesięcy wcześniej Piotr Sówka, regionalny dyrektor sprzedaży, wrócił z kolejnego frustrującego spotkania z prezesem ProMedu, odpowiadającym za sprzedaż.



— Ciągłe drepczę w miejscu — powiedział, dosiadając się do Andrzeja i Roberta, którzy w firmowym bufecie jedli lunch.

— Niech zgadnę. Znów chodzi o Wagnera?

— Podczas prezentacji nie zadał ani jednego pytania, a na koniec tylko wzruszył ramionami i wyszedł. To kolejne spotkanie w ProMedzie, z którego nic nie wynika — narzekał Piotr.

Radecki kończył posiłek, nie biorąc udziału w rozmowie. Wreszcie, zastanawiając się, zapytał: — Paweł Wagner...? Powiedz, Piotrek, czy to nie jego żona prowadzi fundację „Pomóżmy im”?

— Tak, zgadza się — odpowiedział Sówka. — To jest w ogóle ciekawa, choć niezbyt miła historia. Wagnerowie mają jedno dziecko, które ma poważną wadę słuchu. Z tego, co wiem, ich syn ma teraz sześć lat i prawie nie słyszy. Wagner opowiadał mi kiedyś, jak kosztowne jest leczenie i że takich dzieci jest w Polsce kilka tysięcy. Teraz też widzę, że bardziej żyje imprezą charytatywną, jaką we wrześniu organizuje jego żona, niż usprawnieniem sprzedaży w swojej firmie. Nie mamy u niego większych szans — tłumaczył.

— A może ja spróbowałbym za nim pochodzić? — Robert wpadł Piotrkowi w słowo. — Myślę, że wiem, jak dotrzeć do Wagnera.

Piotrek spojrzał na Andrzeja, a ten wzruszył ramionami: — W tym momencie nie mamy nic do stracenia.

— To prawda — potwierdził Piotrek. — Zrobiłem już wszystko, co mogłem. Niech spróbuje ktoś inny.

## ZARZUCANIE PRZYNEŃTY

Radecki od razu przystąpił do działania. Zaczął od zebrania ogólnie dostępnych informacji. Marta Wagner była prezesem i założycielką fundacji „Pomóżmy im”. Organizacja istniała od pięciu lat i pomagała rodzicom, których dzieci były dotknięte rzadką, wrodzoną wadą słuchu, która, nieleczone, prowadziła do całkowitej jego utraty. Fundacja prowadziła edukację wśród rodziców na temat opieki i leczenia dzieci, jak również zbierała fundusze na te cele. Ważnym wydarzeniem była coroczna akcja charytatywna połączona z występem znanej osoby.

Radecki wiedział już, co powinien zrobić. Zalogował się na stronie fundacji i zgłosił do pomocy jako wolontariusz. Niedługo potem otrzymał zaproszenie na spotkanie z szefową fundacji. Świadom pytań o intencje, jakie nim kierują, wymyślił wzruszającą historię o chorym bracie i wewnętrznej potrzebie niesienia pomocy innym. Tak przygotowany pojechał pożyczonym od kolegi samochodem (nie chciał jechać służbowym) na spotkanie. „Gra się zaczęła”, pomyślał.

— Witam panią — rzucił Robert radośnie, gdy stanął przed Martą Wagner.

## OSACZENIE

Po tygodniu Radecki znów przyszedł do fundacji.

— Dzień dobry, pamięta mnie pani? — spytał z wystudiowaną nieśmiałością.

Marta Wagner nie zapomniała żadnego ze swoich wolontariuszy, ale ten utkwił jej szczególnie w pamięci ze względu na nienaganne maniery.

— Dużo myślałem o tym, co mogłoby być najważniejszym punktem programu naszej akcji — powiedział Robert, ciesząc się z zainteresowania szefowej fundacji tematem. — Mój przyjaciel zna agenta mistrza Woltera z Opery Narodowej. Zainteresowałem go naszą fundacją i zgodził się udostępnić deski teatru na potrzeby naszego koncertu. Wspominał też o możliwości wykonania krótkiego monodramu przez jednego ze znanych aktorów Teatru Narodowego. Przepraszam za moją zuchwałość i brak konsultacji, ale pomyślałem, że najpierw wstępnie wysonduję, co jest możliwe do osiągnięcia, a dopiero potem zapytam panią o zgodę na kontynuowanie rozmów — wyjaśniał Robert.

— Och, to wspaniała inicjatywa, panie Radecki! — Marta Wagner wykrzyknęła rozradowana.

## NAGONKA

Do piątkowego spotkania Robert dopiął sprawy związane z koncertem i przekazał mailowo wszelkie kontakty Marcie Wagner. W myślach gratulował sobie przebiegłości, tym bardziej że sprawa gwiazdy i zaangażowania Opery Narodowej okazała się łatwiejsza do załatwienia, niż sądził. Kiedy wszedł do biura fundacji, Paweł Wagner z żoną już na niego czekali.

Wagner mocno i po przyjacielsku uściśnął mu dłoń.

— Pawle, dzięki Robertowi tegoroczny koncert będzie naprawdę wyjątkowy — włączyła się Marta Wagner. — Wiesz, jakie to dla mnie ważne.

— Oczywiście. No cóż, panie Robercie, naprawdę się cieszę, że mogę pana poznać. Bardzo jesteśmy panu wdzięczni za pomoc. Ta fundacja to nasze oczko w głowie, a tegoroczne wydarzenie sprawi, że będziemy mogli aktywniej wesprzeć podopiecznych.

Marta przygotowywała różne dokumenty, a jej mąż starał się bliżej poznać Roberta.

— Powiedz no, czym się zajmujesz oprócz zbawiania świata — zapytał Wagner. Radecki tylko na to czekał.

— Pracuję w dziale sprzedaży Tech Solutions.

— Doprawdy? — zdziwił się Wagner. — To dopiero zbieg okoliczności. Ja pracuję w ProMedzie, a twoja firma od lat zabiega o nawiązanie z nami współpracy.

Radecki wyjaśnił, że odpowiada za inny segment rynku, więc pewnie dlatego się nie spotkali. Nie miał wcale zamiaru rozmawiać na tym spotkaniu o pracy, ale postanowił wykorzystać sytuację.

— Zbieramy dla naszych klientów bardzo dużo danych, konkretnie dostosowanych do ich potrzeb. Dlatego koncentrujemy się na naprawdę sporych przedsiębiorstwach. Nie wiem zbyt wiele o sytuacji ProMedu, ale może nie potrzebujecie tak zaawansowanych usług, jakie proponujemy. A może na obecnym etapie waszej działalności nie dostrzegacie jeszcze potrzeby zastosowania takiego rozwiązania. Firmy, które jako pierwsze usprawnią swoją sprzedaż, na pewno będą mogły zdystansować konkurencję.

Robert zauważył delikatny ruch brwi Wagnera. Najwyraźniej chwyciło.

— Ale wolałbym nie mówić już o pracy. Mam ważne sprawy związane z koncertem fundacji — powiedział Radecki.

Pod koniec następnego tygodnia Marta Wagner zorganizowała kolejne spotkanie w fundacji. Tym razem z udziałem wolontariuszy. Robert był zawiedziony, że nie było na nim Pawła Wagnera.

Gdy wychodził ze spotkania, zderzył się z nim w drzwiach. Wagner od razu wypalił: — Nie wychodź jeszcze. Muszę z tobą pogadać.

Robert udał, że bardzo się śpieszy i nie może teraz rozmawiać.

— Bardzo przepraszam, ale mamy sporo pracy, a koncert się zbliża — rzucił. Zanim zamknął drzwi, Wagner dał mu prywatny numer telefonu i poprosił o kontakt w wolnej chwili. Nadszedł 7 września. Koncert i cała akcja wypadły fantastycznie. Zjawiło się wielu znakomitych gości. Wydarzeniem zainteresowały się też media. Udało się zebrać nieporównywalnie więcej pieniędzy niż rok wcześniej. Radecki był dumny. Miał w tym przecież swój udział. Wiedział też, że Wagnerowie doceniają jego wkład.

Następnego dnia postanowił zadzwonić do Pawła Wagnera. Po kilku zdawkowych uprzejmościach prezes ProMedu przeszedł do konkretów:

— Chciałbym raz jeszcze przyjrzeć się ofercie waszej firmy. Czy możesz do mnie jutro wpaść? Jeśli chcesz, weź ze sobą Piotra Sówkę, który do tej pory ze mną rozmawiał.

### SUKCES?

Umowa między ProMedem a Tech Solutions została podpisana. Andrzej Gazdowski był tak zachwycony z sukcesu Radeckiego, że rozesłał do zespołu handlowego e-mail zatytułowany „Zbawca świata”, w którym opisał całą intrygę i wychwalał taktykę Roberta. Kopie listu szybko rozprzestrzeniły się po całej firmie. Okazało się jednak, że niektórzy ludzie w Tech Solutions nie byli tak zachwyceni jak Gazdowski.

Magda Kozłowska stała z wydrukiem maila w ręku i nie mogła się opanować.

— Czy wiesz, co by się stało, gdyby ktoś to przesłał Wagnerowi? Co on by sobie o nas pomyślał?! — wyrzuciła z siebie szefowa HR. — Pewnie doszedłby do wniosku, że zrobiliśmy z niego głupca — z niego i z jego żony! I miałby rację. Myślę, że jako organizacja musimy zadać sobie pytanie, kiedy tak zwana sprytna strategia handlowa staje się oszustwem! Czy takie działania nie narażają na ryzyko naszych relacji z klientami? Czy nie szkodzą naszej reputacji? Kodeks wymaga od nas, abyśmy działali uczciwie wobec wszystkich naszych interesariuszy. Czy postępowanie Radeckiego było uczciwe?

Andrzej wybuchnął: — Czy stało się coś złego? Nikt przecież nie został oszukany. Nikt nie dostał lewej prowizji. A opisane w mailu zdarzenia miały miejsce, kiedy Wagner nie był nawet naszym klientem.

— Technicznie rzecz biorąc, może i jeszcze nie był — Marta nie odpuszczała. — Ale działania Radeckiego stają się obecnie oficjalnym źródłem motywacji dla pozostałych sprzedawców. Mam tylko nadzieję, że ludzie nie ruszą w teren, aby naśladować lub, co gorsza, przebić Roberta!

*Autor: Adam Mitura*

*Artykuł pierwotnie ukazał się w „Harvard Business Review Polska” we wrześniu 2009 roku.*

*Zamieszczono za zgodą autora.*

## Przykładowe pytania do wykorzystania w ww. studium przypadku

1. Komu należy się pochwała lub nagana?
2. Która funkcja powinna inicjować powstanie sprzedażowego kodeksu etycznego?
3. Kto powinien stać na jego straży?
4. W jakich sytuacjach można złamać lub nagiąć zasady etycznego postępowania w biznesie?



# SKOROWIDZ

## A

account management, 567, *Patrz też:* GAM  
account penetration, 77  
Adair John, 464  
adaptive selling, *Patrz:* sprzedaż adaptacyjna  
AIDAS, 100, 169  
analiza  
    czynności, 287, 291  
    docelowej rentowności sprzedaży, 289, 291  
    elastyczności sprzedaży, 289, 291  
    koncentracji geograficznej, 290, 291  
Andryszak Marek, 570  
Ansoff Harry Igor, 226  
Ansoffa macierz, *Patrz:* macierz Ansoffa  
assessment centre, 370  
assessor, 370  
aukcja odwrotna, 343

## B

badanie potrzeb, 46  
BATNA, 201, 203, 206, 209  
    słaba, 211  
Blake Robert, 410, 467  
Blanchard Ken, 410, 470  
Bosworth Michael, 102  
Boyatzis Richard, 363, 480  
breakdown method, *Patrz:* metoda dzielnikowa

Bryson Bill, 48  
budżet, 309  
buildup method, *Patrz:* analiza czynności  
buying centre, *Patrz:* zakup centrum

## C

Cacioppo John, 166, 168  
canned presentation, 86  
Carroll Archie, 539  
cash flow, 63  
cena, 41  
    brzegowa, 209, 212  
centrum zakupów, *Patrz:* zakup centrum  
Cialdini Robert, 103, 104, 160, 164, 168  
coaching, 410, 411, 412, 413, 427, 431  
    koło, *Patrz:* koło coachingu  
    narzędzia, 415, 418, 419, 420, 424, 425  
Collins James, 392  
Collins Jim, 476, 477  
competitive advantage, *Patrz:* przewaga konkurencyjna  
contact center, *Patrz:* telecentrum  
CRM, 315, 317, 318  
    wdrożenie, 319  
cross-selling, 119  
customer experience, *Patrz:* klient doświadczenie  
Cybulski Krzysztof, 21  
cyfryzacja, 560, 561

**D**

data mining, 298  
 decision making unit, *Patrz:* DMU  
 Deming William, 571  
 demotywacja, 506  
 DeVincentis John, 160, 253, 262, 269  
 DISC, 138  
 DMU, 149  
 Donaldson Bill, 75  
 dostawca, 338, 341  
     kategoryzowanie, 339, 340  
     kryteria wyboru, 150  
 Doyle Stephen, 500  
 Doyle'a reguła, 273  
 Dreyfus Hubert, 398  
 Dreyfus Stuart, 398  
 dual concern model, *Patrz:* model  
     podwójnego zainteresowania  
 dylemat  
     aktywności, 193  
     budowania atmosfery, 193  
     elastyczności, 193  
     negocjatora, 192  
     szczerości, 192  
     więźnia, 197  
     wykorzystywania siły, 193  
     zaufania, 193  
 dystrybucja, 41, 260  
     strategia, *Patrz:* strategia dystrybucji  
 dział sprzedaży, 37, 255, 292, 574  
     ocena, 443  
     projektowanie, 271  
     wielkość, 284, 285, 287

**E**

Eades Keith, 102  
 early-KAM, 332  
 e-commerce, 315, 569

ECR, 342  
 Edelshain Nigel, 571  
 Edinger Scott, 482  
 EEG, 133  
 efekt  
     aureoli, *Patrz:* prawo pozytywnych  
         skojarzeń  
     pull, 59  
     push, 59  
     wahadła, 101  
 efficient consumer response, *Patrz:* ECR  
 eksperyment z ciastkiem, 132  
 elektroencefalografia, *Patrz:* EEG  
 elektromiografia, *Patrz:* EMG  
 EMG, 133  
 empatia, 159  
 ET, 133, 136  
 etyka, 525, 526, 530  
     absolutyzm moralny, 537  
     biznesu, 526  
     deskryptywna, 526  
     dylemat, 528, 533  
     etyczny egoizm, 537  
     kodeks, *Patrz:* kodeks etyczny  
     konsekwencjalizm, 537  
     kontekst kulturowy, 538  
     machiawelizm, 538  
     monitorowanie, 536  
     ochrona, 542  
     postawa  
         etyka kontraktu, 541  
         legalizm technokratyczny, 541  
         proceduralizm korporacyjny, 541  
         profesjonalizm, 541  
         sytuacjonizm, 541  
     preskryptywna, 526  
     problemy, 539  
     psychopata, *Patrz:* psychopata  
     standardy, 539



system motywacyjny, 535  
 uświadamianie, 535  
 zawodowa, 527  
 eye tracking, *Patrz:* ET

## F

FAB, 169  
 farmer, 82, 171  
 feedback, 420, 536  
     360 stopni, 449, 450  
     negatywny, 421  
 Fiedler Fred, 473  
 Fisher William, 193  
 fMRI, 133, 134, 135  
 footfall, 301  
 Frey Bruno, 130  
 Friedman Larry, 256  
 funkcjonalny rezonans magnetyczny,  
     *Patrz:* fMRI  
 Futrell Charles, 74

## G

Galinsky Adam, 207  
 GAM, 344  
 generacja Y, 383, 385  
 George Bill, 478  
 global account management, *Patrz:* GAM  
 Global Sales Science Institute, *Patrz:* GSSI  
 globalizacja, 560  
 Goleman Daniel, 480  
 Gordon Mark, 215  
 gospodarka, 21  
     orientacja, *Patrz:* orientacja gospodarcza  
 Grant Adam, 207  
 GROW, 416, 417  
 GSSI, 105

## H

Hamel Gary, 232  
 Hanan Mack, 53  
 Hedges Kristi, 207  
 Hendon Donald, 205, 213  
 Hersey Paul, 410, 470  
 Hertzberg Frederic, 496  
 Holloway Brent, 316  
 homo oeconomicus, 130  
 Honey Peter, 399  
 House Robert, 468

## I

incremental method, *Patrz:* metoda  
     przyrostowa  
 indywidualizm potrzeb, 560, 561  
 inicjowanie struktury, 466  
 Insights Discovery, 138  
 interesariusz, 225  
 interwencja strukturalna, 157

## J

JBP, 341  
 Jerome Edmund, 40  
 Jobber David, 109, 149  
 joint business plan, *Patrz:* JBP

## K

Kahneman Daniel, 130, 131  
 KAM, 331, 341, 345, 569  
 kanał  
     dystrybucji, 259, 260  
     komunikacji, 259  
     marketingowy, 260  
     obsługi, 259  
     sprzedaży, *Patrz:* sprzedaż kanał

- Kaplan Robert, 238
- Karrass Chester, 193, 204
- Keller Kevin, 20
- Kim Chan, 234
- klient, 41, 262
- biznesowy, 112
  - decyzja zakupowa, 114, 120, 126, 127, 145, 146
  - etap, 123, 124, 125, 126, 129
  - kulturowa, 116
  - osobista, 117
  - psychologiczna, 117
  - społeczna, 116
  - doświadczenie, 128
  - instytucjonalny, 146, 150
  - kluczowy, 327, 328, 329
    - relacja asymetryczna, 336
    - relacje, 330, 331, 332
    - zarządzanie, 328, 337, 345
    - zerwanie relacji, 335
  - lojalność, 128, 145, 172, 569
  - metody pozyskiwania, 570
  - motywacja, 117
  - o zasięgu ponadnarodowym, 344
  - obiekty, 80, 85, 184, 185, 186
    - klasyfikacja, 188, 189
    - odpowiedzi, 188
    - powody, 185
  - oczekiwania, 262, 573
  - podtrzymywanie relacji, 87
  - potencjalny, 76, 77, 90
    - identyfikacja, 76
  - potrzeby, 78, 79, 87, 89, 101, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 184, 560, 561
    - poziom, 102
  - rezygnacja, 86
  - stały, 110
  - typ, 141, 275, 276
    - analityczny, 139, 142
    - czerwony, *Patrz:* klient typ entuzjastyczny
    - dominujący, 139, 144
    - empatyczny, 139, 142
    - entuzjastyczny, 139, 143
    - niebieski, *Patrz:* klient typ analityczny
    - zielony, *Patrz:* klient typ empatyczny
    - żółty, *Patrz:* klient typ entuzjastyczny
  - typologia, 137, 138
  - utrzymanie, 86
- kodeks etyczny, 527, 535, 541, 543, 545, 548
- Kolb David, 399
- koło coachingu, 418, 419
- kompetencje, 392, 394, 395, 403, 404, *Patrz też:* rekrutacja kandydat
- kompetencje
  - diagnoza potrzeb, 401
  - menedżerów sprzedaży, 426, 427
  - rozwój, 396, 397, 398, 399, 400, 405, 406, 407, 408, 415, 419, 420, 423, 424, 425, *Patrz też:* uczenie się
  - metoda szkoleniowa, 406, 407
  - stanowiskowe, 396
  - w ocenie sprzedawców, 450
- komunikacja
  - marketingowa, 42, 43, 129, 324
  - niewerbalna, 159
- konkurencja, 45, 225, 264, 270, 529
- konsument
  - rynek, *Patrz:* rynek konsumenta
  - zachowania, *Patrz:* zachowania konsumentkie
- koszty, 38
- Kotler Philip, 19, 20, 58, 61
- Krishnaswamy Suj, 58, 61
- kryzys środowiska naturalnego, 560, 561
- Kulka Ireneusz, 567
- kupowanie, 114

## L

Lancaster Geoffrey, 109, 149  
 lead, 75, 171  
 lejek  
   sprzedażowy, 90, 91, 92, 288  
   truizmów, 182  
   zakupowy, 122, 128  
 Leśniewska Bożena, 573  
 licznik footfall, 136  
 Lidstone John, 425  
 Likert Rensis, 499  
 Lindstrom Martin, 134  
 Locke Edwin, 302  
 logistyka wychodząca, 61  
 luka  
   kompetencyjna, 403  
   rozwojowa, 401, 428  
   w stosunku do standardów, 404

## Ł

łańcuch wartości Portera, 38, 39

## M

macierz Ansoffa, 239, 240  
 major sale, *Patrz:* sprzedaż transakcja duża  
 marka  
   budowanie, 64  
   własna, 343  
 market potential, *Patrz:* rynek potencjał  
 marketer, 59, 116  
 marketing, 39, 40, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 65, 92, 574  
   bazodanowy, 86  
   cele, 63, 67  
   dokonań, 45  
   faza rozwoju, *Patrz:* orientacja  
   gospodarcza  
   horyzont czasowy, 63

komunikacja, *Patrz:* komunikacja  
   marketingowa  
 misja, 62  
 produktu, 86  
 relacji, 45  
 strategia, 67  
 wewnętrzny, 45  
 zintegrowany, 45  
 marketing mix, 40, 41, 97, 248  
 Marshall Gregory, 85  
 marża, 39, 311, 312  
 Maslow Abraham, 495  
 matryca  
   BCG, 446  
   chęci – umiejętności, 401, 402  
 Mauborgne Renée, 234  
 Mayer Diana, 478  
 MBTI, 138  
 McClelland David, 363, 395  
 McGregor Douglas, 496  
 McKee Annie, 480  
 McLean Andrew, 478  
 megatrend, 560, 562  
 Mehrabian Albert, 159  
 mentoring, 427, 428  
 merchandiser, 111, 258  
 merchandising, 136  
 metoda  
   badań neuromarketingowych, 133  
   dzielnicowa, 287, 291  
   OSP, 178  
   potencjału sprzedaży, 287, 291  
   przyrostowa, 287, 291  
   pytań otwartych, 175  
   uzgadniania potrzeb, 175, 177, 178, 179  
   majeutyczna, 177  
   sokratejska, 177  
   wagi, 127  
 mid-KAM, 332  
 Minzberg Henry, 228

- misjonarz, 110  
 model  
   4P, 38, 40, 116  
   7C, 345  
   bodziec – reakcja, 116  
   Consumer Decision Journey, *Patrz:*  
     model McKinsey  
   diamentu, 333  
   Dreyfusów, 398  
   dwutorowego przekazu perswazyjnego,  
     166, 167, 168, 169  
     tor centralny, 167, 170  
     tor peryferyczny, 168, 170  
   Fiedlera, 473, 474  
   GROW, 416, 417  
   Herseya-Blancharda, 410, 470, 472  
   JCA, 450  
   kompetencji przywódczych GM  
     Solutions, 485  
   McKinsey, 128, 145  
   motywowania Doyle'a, 500, 501  
   oczekiwań i wartości, 126  
   podwójnego zainteresowania, 194  
   Portera, 38, 39  
   przywództwa sytuacyjnego, 410, 470  
   Spencerów, 364, 395  
   SWOT, *Patrz:* SWOT  
   uczenia nawyków, 397  
   uczestniczenia przywódcy, 474, 475  
   Zoltnersa, 348  
 Moncrief William, 85  
 Montague Read, 134  
 moralność, 527  
 motywacja, 493, 494, 515, 518, 519  
   czynnik, 500, 501, 516, 517  
   płacowy, 502, 504, 505, 508, 518  
   pozapłacowy, 502, 504, 508, 518  
   negatywna, 169, 180  
   pozytywna, 169, 180  
   teoria, 493  
   celów Locke'a, 498  
   oczekiwań, 499  
   wzmocnień, 498  
   X, 497  
   Y, 497, 498  
   wewnętrzna, 502, 503  
   zewewnętrzna, 503  
 Mouton Jane, 410, 467  
 MPO, *Patrz:* metoda pytań otwartych  
 multi-channel strategy, *Patrz:* strategia  
   wielokanałowości  
 Mumford Alan, 399  
 myśliwy, 82, 171
- ## N
- nabywcy oczekiwania, 45  
 nadpodaż użyteczności, 54  
 Nassalski Paweł, 172  
 nauka  
   deskryptywna, 94, 97  
   normatywna, 94  
   wyjaśniająca mechanizmy, 94  
 needs satisfaction selling, *Patrz:* sprzedaż  
   poprzez zaspokojenie potrzeb  
 negocjacje, 81, 189, 190, 192, 194, 215  
   alternatywa, *Patrz:* BATNA  
   dystrybucyjne, *Patrz:* negocjacje  
     pozycyjne  
   etap, 201, 202  
   handlowe, 191, 202  
   integracyjne, *Patrz:* negocjacje  
     problemowe  
   kompromis, 192, 194, 196  
   konfrontacyjne, *Patrz:* negocjacje  
     pozycyjne  
   kotwiczenie, 207, 208  
   międzynarodowe, 190  
   o sumie zerowej, *Patrz:* negocjacje  
     pozycyjne

płacowe, 191  
 pozycyjne, 198, 209  
   cele, 212  
   taktyka, 202, 205, 207  
   zasady, 208  
 problemowe, 198, 214  
 reakcje, 203  
 rozwiązanie, 192  
 rywalizacja, 194, 195, 199, 200  
 strategia, 198, 199, 200, 201  
 strony, 191  
 unikanie, 194, 195, 199, 201  
 ustępstwo, 194, 195, 199, 200, 208, 212  
   zasady, 213  
 wieloetapowe, 197  
 współpraca, 195, 196, 199, 200  
 zasady, 204  
 neuromarketing, 133, 134, 135  
 neurony lustrzane, 135  
 neuroobrazowanie, 96  
 Norton David, 238

## O

Oblój Krzysztof, 230  
 obsługa posprzedażowa, 128  
 oferta  
   personalizacja, 566  
   prezentacja, 181, 182, 184  
 operacjonalizacja, 299, 300  
 operational plan, *Patrz:* plan operacyjny  
 optymalizacja tras, 73  
 organisational buying, *Patrz:* zakup w organizacji  
 organizacja, 146  
   analiza otoczenia, 231  
   kompetencje, 225  
   misja, 357  
   polityka personalna, 357, 358, 389  
   model kapitału ludzkiego, 358, 389

  model sita, 358, 389  
   opiekuńcza, 357  
   outsourcing, 358, 359  
 przywództwo kosztowe, 231  
 rezultaty, 394  
 rozwój, 389, 390, 391, 392  
 sprzedaży, 297  
   automatyzacja, *Patrz:* SFA  
 strategia, *Patrz:* strategia organizacji  
   koncentracji, 232  
   zróżnicowania, 231  
 ucząca się, 392, 491  
 umiejętności, 233  
 zakres działania, 225  
 zakupy, *Patrz:* zakup w organizacji,  
   klient instytucjonalny  
 zorientowana  
   marketingowo, 57, 58  
   sprzedażowo, 57, 62  
 zwinna, 561

orientacja  
   gospodarcza, 44  
   holistyczna, 45  
   marketingowa, 45, 46, 47, 48  
   produkcyjna, 45, 47  
   produktowa, 45, 47  
   sprzedażowa, 45, 53  
 original equipment manufacturers, *Patrz:*  
   OEM  
 outsourcing, 214, 358, 359, 390

## P

pamięć, 120  
 partnership-KAM, 332  
 Pepsi Challenge, 134  
 performance oversupply, *Patrz:* nadpodaż  
   użyteczności  
 personal selling, *Patrz:* sprzedaż osobista  
 personalizacja, 566

- perswazja, 166, 174, 180, *Patrz też:* prawo perswazji
- Petty Richard, 166
- PFP, 182
- Pilkiewicz Michał, 569
- plan operacyjny, 305
- planowane nakłady pracy, 288, 291
- Platon, 131
- pluralizm potrzeb, 560
- polityka personalna, *Patrz:* organizacja polityka personalna
- popyt, 45
- Porras Jerry, 392
- Porter Michael, 39, 230, 231
- Portera łańcuch wartości, *Patrz:* łańcuch wartości Portera
- postrzeganie, 117, 119
- Pralahad Coimbatore Krishnarao, 232
- prawo konformizmu, 163
- konsekwencji i zaangażowania, 163, 166
- kontrastu, 161
- limitu, 163
- perswazji, 160, 161, 165, 168, *Patrz też:* perswazja
- potwierdzania oczekiwań, 162
- pozytywnych skojarzeń, 162
- rewanżu, *Patrz:* zasada wzajemności
- sympatii, 162, 166
- władzy, 163
- zachowania zgodności, *Patrz:* prawo konsekwencji i zaangażowania
- pre-KAM, 331
- prezenter produktowy, 68
- primary activity, 39
- priming, *Patrz:* torowanie
- product placement, 134
- produkcja umasowienie, 45
- produkt, 41, 125, 161
- cecha, 156
- cykl życia, 241
- dostępność ograniczona, 53
- prezentacja, 79, 85
- rynek, 241
- zaleta, 156
- projekt
- harwardzki, 105
- negocjacyjny harwardzki, 193
- promocja, 41, 45
- prospecting, 43, 75, 77, 82, 85, 88, 171, 172
- automatyzacja, 564
- prospekt, *Patrz:* klient potencjalny
- przedstawiciel handlowy, 64, 65
- przewaga konkurencyjna, 22, 230
- przychód, 38, 63
- z działalności finansowej, 38
- przychyłość, 466
- przywództwo, 461, 463, 482
- cechy charakteryzujące, 465, 466, 483, 487, 488
- fundamenty, 464
- inicjowanie struktury, *Patrz:* inicjowanie struktury
- kobiece, 464
- myśli, 487
- oparte na autentyczności, 478, 479
- orientacja
- na pracownika, 466, 467
- na produkcję, 466, 467
- piątego stopnia, 476, 477
- przychyłość, *Patrz:* przychyłość
- samokontrola, 487
- służebne, 464
- styl
- delegujący, 472, 473
- dyrektywny, 471, 472
- optymalny, 468
- osobowy, 467
- trenerski, 471, 472
- unikowy, 467
- według Golemana, 480

wspierający, 471, 472  
 zachowawczy, 468  
 zadaniowy, 467  
 sytuacyjne, 470  
 teoria  
 behawioralna, 465  
 cech, 465  
 drogi do celu, 468, 469  
 sytuacyjna, 468  
 uwarunkowań, *Patrz:* przywództwo  
 teoria sytuacyjna  
 typ  
 dyrektywny, 469  
 uczestniczący, 469  
 wspomagający, 469  
 zorientowany na osiągnięcia, 470  
 uczestniczące, 474  
 wizjonerskie, 475, 476  
 wpływ, 488, 489  
 zaufanie  
 wynikające z obawy, 488  
 z identyfikacji, 489  
 z wiedzy, 489  
 PSF, 169, 182  
 psychopata, 542  
 punkt oporu, *Patrz:* cena brzegowa

## R

Rackham Neil, 53, 58, 61, 100, 101, 160, 253, 262, 269, 391  
 reguła, *Patrz:* zasada  
 autorytetu, 53, 164, 166, *Patrz:* prawo władzy  
 Doyle'a, 273  
 niedostępności, *Patrz:* prawo limitu  
 SMART, 212, 303  
 społecznego dowodu słuszności, 135  
 wzajemności, 53  
 reklama, 59, 145

rekonesans, *Patrz:* account penetration  
 rekrutacja, 351, 352, 353, 354, 357, 536  
 bariery, 354, 355  
 etap, 359  
 kandydat  
 kompetencje, 363, 364, 366, *Patrz też:*  
 kompetencje  
 ocena, 362, 368  
 źródło, 361  
 metoda, 367, 368  
 assessment centre, 370  
 formularz aplikacyjny, 367, 368  
 kwestionariusz osobowości, 368  
 rozmowa kwalifikacyjna, 367, 371, 373, 374, 375, 377, 379, 380, 381, 383, 384, 385  
 SBO, 379, 380  
 testy zdolności, 368, 369  
 zyciorys, 368, 369, 370  
 plan Aleca Rodgera, 360  
 pułapki, 356  
 stanowisko  
 analiza, 359  
 opis, 360  
 źródła kandydatów, 361  
 relationship selling, 86  
 reverse auction, *Patrz:* aukcja odwrotna  
 Rich Greg, 110  
 Rodger Alec, 360  
 Rodgera plan, 360  
 Román Sergio, 536  
 Rosen Keith, 413  
 rozmowa rekrutacyjna, *Patrz:* rekrutacja  
 rynek, 264  
 biznesowy, 114  
 klientów biznesowych, 112  
 konsumenta, 112, 114  
 pokrycie, 270  
 potencjał, 305  
 segmentacja, 244

## rynek

- cena, 248
- ceny, 249
- kryteria, 245, 246, 247, 248
- oferta, 248

## S

Sales 2.0, 316, 571

sales cycle, *Patrz:* sprzedaż cykl

sales force, *Patrz:* sprzedaż

sales force management, *Patrz:* zarządzanie zespołem sprzedaży

sales forecast, *Patrz:* sprzedaż prognoza

sales funnel, *Patrz:* lejek sprzedażowy

sales lead, 75, 171

sales potential, *Patrz:* sprzedaż potencjał

sales target, *Patrz:* sprzedaż cele

Scouller James, 462

selekcja, 353, 536

Seley Anneke, 316

Sell Yvonne, 560

Senge Peter, 392

serwis, 128

SFA, 315, 320, 450

shared service centre, 40

siatka zarządzania, 467

Simon Herbert, 131

Sims Peter, 478

small sale, *Patrz:* sprzedaż transakcja mała

SPIN, 100, 101

Spiro Rosann, 109

sprzedawca, 37, 40, 42, 53, 59, 69, 116, 277, 568

- aktywny, 111

- charakterystyka, 157

- detaliczny, 171

- dopasowanie zachowania do preferencji klienta, 141, 143

- farmer, *Patrz:* farmer

- konsultacyjny, 391

- motywacje, 401

- ocena, *Patrz:* sprzedaż ocena

- odbiorca zamówień, 110

- ogólny, 279

- pasywny, 111

- płeć, 537

- rekrutacja, *Patrz:* rekrutacja

- relacja z kupującym, 160, 528

- samomotywacja, 159

- sekwencja czynności, 74

- selekcja, *Patrz:* selekcja

- specjalizacja, 279

- stosunek do etyki, 536

- szkolenie, 407, 408, 409, 410

- telefoniczny, 171, 217, 258

- umiejętności, 154, 158, 220, 401

- wpływający na pojawienie się zamówienia, 110

- wypalenie zawodowe, 159

- zachowania nieetyczne, 528, 529, 530, 531

- konsekwencje, 534

- zapobieganie, 542

- zdobywający zamówienia, 111

sprzedaż, 30, 37, 40, 44, 48, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 65, 71, 92, 574

- adaptacyjna, 56

- bezpośrednia, 33

- cele, 63, 67, 298, 302, 305, 309, 310, 311

- dotyczące aktywności sprzedażowych, 311

- dotyczące kosztów działania, 311, 312

- dotyczące marży, 311, 312

- dotyczące wolumenu sprzedaży, 311

- cykl, 107, 108, 115

- detaliczna, 108

- dyskretna, 95

- dział, *Patrz:* dział sprzedaży

- efektywność, 267, 268



- elastyczność, 289, 291
- era, 155
  - druga, 53, 54, 56
  - pierwsza, 53, 56
  - trzecia, 53, 56
- etyka, *Patrz:* etyka
- follow-up, 81, 85
- horyzont czasowy, 63
- jako proces, 73
- kanal, 257, 258, 259, 262, 265, 266, 268, 567, 568, 569, 570
  - długi, 261
  - krótki, 261
  - przenikanie, 573
  - szeroki, 261
  - wąski, 261
- konceptyjna, 157
- konsultacyjna, 101, 157, 263, 269
- kontrola, 258, 270, 282, 437, 441, 442
  - ilościowa, 437, 438, 439, 446, 450
  - jakościowa, 437, 440, 446, 450
  - rozpiętość, 282
  - wkładu, 439
  - wyników, 439
- koordynacja, 282
- kształcenie, 106, 107
- mapowanie, 445
- menedżer, 426, 427
  - postawa wobec etyki, 538
  - zachowania etyczne, 539
  - zachowania nieetyczne, 530, 531, 539
- miernik efektywności, 298
- misjonarska, 110
- model
  - amerykański, 109
  - brytyjski, 109
  - ewolucyjny, 84, 85, 88
  - Rackhama, 100, 101
  - Solution Selling, 102, 103
  - tradycyjny, 82, 87, 100
  - model niskokosztowy, 354
- monitorowanie, *Patrz:* sprzedaż kontrola narzędzia, 298
- ocena, 434, 442, 449, 455
  - błędy, 458, 459
  - indywidualna, 436, 443, 447
  - okresowa, 435, 442, 445, 457
  - rozmowa oceniająca, 454, 455, 456
  - zespołowa, 436, 443, 445
  - źródło danych, 450
- okazyjna, 156
- on-line, 315
- operacja, 297
- organizacja, *Patrz:* organizacja sprzedaży
- osobista, 32, 40, 43, 59, 97
- otwarcie, 78, 85
- peryodyki, 105
- planowanie, 223, 297
- podkreślenie
  - cech, 156
  - korzyści, 156
  - zalet, 156
- pokonywanie obiekcji, 85
- poprzez zaspokojenie potrzeb, 53
- potencjał, 305
- poziom wpływu, 154, 156
- prezentowanie, 79, 85, 89, 574
- prognoza, 304, 305, 559, 562
- prognozowanie, 297, 305, 306
  - metody, 307, 308
  - zasady, 307
- projektowanie procesu, 251
  - macierz, 252
  - weryfikacja, 253
- promocja, 323, 325
  - dla kontrahentów i przedstawicieli handlowych, 325
  - handlowa, 325
  - konsumencka, 325

- sprzedaż  
   przedsiębiorcza, 269  
   przez telefon, 32, 217, 219, 220  
     połączenia przychodzące, 217  
     połączenia wychodzące, 217  
   przygotowanie, 85, 88  
   rentowność docelowa, 289, 291  
   ryzyko, 258, 270  
   skuteczność, 267  
   stanowisko, *Patrz:* rekrutacja stanowisko  
   strategia, 67, 165, 223, *Patrz:* strategia  
     sprzedaży, *Patrz:* strategia  
   strategiczna, 269  
   struktura, 271  
     geograficzna, 272, 273, 277, 280  
     mieszana, 280, 281  
     płaska, 272, 273  
     produktowa, 274, 280  
     według typu klienta, 275, 276, 280  
   system wynagradzania, 65  
   systemowa, 157  
   transakcja  
     duża, 100  
     mała, 100  
   transakcyjna, 269, 567  
   wartość finansowa, 103  
   weryfikacja, 253  
   wielkość, 286  
   wolumen, 311  
   wskaźnik skuteczności, 440  
   z listy, 155, 156  
   zamknięcie, 81, 85, 102, 216, 525  
     parafraza, 216  
     podsumowanie, 216  
     próbne, 216  
     sonda pytająca, 217  
     sonda twierdząca, 217  
     właściwe, 217  
   zarządzanie, *Patrz:* zarządzanie  
     sprzedażą  
       zarządzanie operacyjne, 295  
       zespołowa, 157  
   Stanton William, 110  
   Stevens Howard, 105  
   strategia, 224, 234  
     błękitnego oceanu, 234  
     dystrybucji, 260  
     formułowanie, 235  
     kompensacyjna, 127  
     koniunkcyjna, 127  
     korporacji, 225  
     leksykograficzna, 127  
     marketingowa, 238  
       me too, 47  
     narzędzia, 238, 239  
       zrównoważona karta wyników,  
       *zrównoważona karta wyników*  
     operacjonalizacja, *Patrz:*  
       operacjonalizacja  
     organizacji, 239  
     proces, 235  
     produktu, 239, 241  
     przewagi pozytywnych cech, 127  
     sprzedaży, 239, 241, 242, 248  
       projektowanie procesu, 251, 252, 253  
     szkoła  
       ewolucyjna, 226, 228, 229  
       planistyczna, 226, 228  
       pozycyjna, 226, 230, 231, 232, 234  
       realnych opcji, 234  
       zasobów i kompetencji, 226, 232  
     wielokanałowości, 568  
     zaopatrzenia, 242  
   Strong Edward, 99, 100, 224  
   support activitiy, 39  
   SWOT, 227, 238  
   synergistic-KAM, 332  
   system  
     IT, 314  
     monitoringu pojazdów, 317, 318

szybki, 131, 132, 134, 168  
 wolny, 131, 132, 134, 168  
 sytuacja zakupowa, *Patrz:* zakup klasa  
 Szczupaczyński Jerzy, 540, 541

## T

Taranko Teresa, 565  
 targowanie pozycyjne, *Patrz:* negocjacje pozycyjne  
 technika  
   niskiej piłki, 164, 166  
   prezentacji oferty, 181, 182, 184  
   SPIN Selling, 53  
   stopy w drzwiach, 165, 166  
   zadawania pytań, 53  
 technologia  
   cyfrowa, 561, 566, 573  
   zalety, 563  
   konwergencja, 560, 561, 562  
 telecentrum, 217, 301  
 teoria  
   cech, 465  
   celów Locke'a, 498  
    gier, 194, 196, 197, 234  
   grafów, 73  
   hierarchii potrzeb Maslowa, 495  
   konfliktu, 194  
   oczekiwań, 499  
   wyznaczania celów, 302  
   wzmocnień, 498  
 Thull Jeff, 52, 179, 574  
 torowanie, 121  
 TQM, 571

## U

uczenie się, 398, 399  
 udział rynkowy, 64  
 umowa lojalnościowa, 172

Underhill Paco, 136  
 Ury Roger, 193

## V

vanselling, 285, 313  
 Vielmetter Georg, 560  
 Vroom Victor, 474

## W

Whitmore John, 416  
 Wilson Larry, 53  
 workload method, *Patrz:* analiza czynności  
 Wortmann Craig, 269  
 współczynnik konwersji, 301  
 współzależność, 192  
 wynagrodzenie, 508, 509, 518, 520  
   efektywnościowe, 509, 511, 512, 513, 514, 521, 525  
   hybrydowe, 514  
   prowizja, 511, 512, 513, 514  
   stała pensja, 509, 511, 513, 514  
   system kompleksowy, 509, 510  
   zmiennie, 521  
 wypalenie zawodowe, 507

## Y

Yetton Phillip, 474

## Z

zachowania konsumenckie, 116  
 zakup  
   centrum, 149  
   decydenci, 148, 149  
   definicja, 147  
   dostawca, 150  
   etap, 123

- nowy, 147, 148
- ponowny
  - prosty, 148
  - z modyfikacjami, 147
- strategia, *Patrz:* strategia
- w organizacji, 146
- zarządzanie, 461
  - flotą, 315
  - sprzedażą, 33
    - przywództwo, *Patrz:* przywództwo
  - trendy, 559, 562
  - wiedzą, 315
  - zespołem sprzedaży, 33
  - zmianą, 346, 347
- zasada
  - dowodu społecznego, 166, *Patrz:* prawo konformizmu
  - konsekwencji, 104
  - optymalizacji, 131
  - satysfakcji, 131
  - wagi, 127
  - wzajemności, 104, 161
- zmiany
  - demograficzne, 560, 561
  - klimatyczne, 561
- Zoltnersa model, 348
- ZOPA, 209
- zrównoważona karta wyników, 238, 299
- zysk, 38, 63

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄZKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

*Jeśli chcesz się dowiedzieć:*

**jak działa perswazja,  
na ile przydatne  
w sprzedaży są nowoczesne  
badania mózgu,  
czym jest strategia sprzedaży,  
w jakim zakresie psychologia  
może służyć do lepszego wyko-  
rzystania perswazji,  
co warto wiedzieć na temat  
negocjacji handlowych,  
kim jest i co robi KAM,  
na czym polega coaching  
sprzedawców,  
jaki arsenał motywatorów  
i zachowań przywódczych  
mają do dyspozycji  
kierownicy sprzedaży,  
dlaczego współpraca sprzeda-  
ży i marketingu jest tak ważna  
dla sukcesu firmy,**

*ta książka jest dla Ciebie.  
Znajdziesz w niej wiele przykła-  
dów z życia autora oraz jego  
otoczenia. Poza kilkoma studia-  
mi przypadków książka zawiera  
praktyczne modele, ćwiczenia  
i opisy narzędzi.*

Ta książka to najobszerniejsza polska pozycja na temat sprzedaży osobistej oraz miękkich aspektów zarządzania organizacjami sprzedażowymi, inspirowana biblią marketingu Kotlera.

Czym od czasu przełomu ustrojowego w Polsce zawodowo zajmują się sprzedawcy? Czego uczą ich Amerykanie, Francuzi, Niemcy, Anglicy — wszyscy ci, którzy od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku kształcą młodych Polaków? Kiedyś musieli to robić od podstaw, bo uczniowie nie wiedzieli, co kryje się pod hasłami sprzedaży lub zarządzania w warunkach wolnorynkowych. Dziś zajmują się bardziej subtelnymi sprawami, ale mimo to kompleksowe omówienie tematyki sprzedaży jest bardzo potrzebne — tę właśnie lukę wypełnia niniejsza książka. Jej autor pisze wprost: „Chciałem jeszcze lepiej zrozumieć, czym jest sprzedaż w swoich różnych aspektach i przejawach, oraz odczarować przynajmniej część mitów na ten temat”.

Język zawodowych sprzedawców jest przesycony zwrotami anglojęzycznymi. Trzeba go znać, aby móc się odnaleźć w środowisku biznesowym. Autor tej książki bardzo to ułatwia: podaje definicje, pojęcia i elementy żargonu sprzedażowego.



**Robert Grzybek** jest partnerem oraz współzałożycielem GM Solutions, firmy specjalizującej się w rozwijaniu kompetencji organizacyjnych i indywidualnych w zakresie przywództwa oraz sprzedaży. Doświadczenia w zarządzaniu sprzedażą i marketingiem zdobywał m.in. w Procter & Gamble oraz Telekomunikacji Polskiej. Od ponad 10 lat zajmuje się doradztwem, szkoleniami i coachingiem. Jest wykładowcą American Management Association i członkiem Global Sales Science Institute. Od kilku lat prowadzi zajęcia ze sprzedaży i zarządzania w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej oraz w Akademii Leona Koźmińskiego.

Patroni medialni:

**personel  
zarządzanie**

**Szef  
sprzedaży**

**SALES  
NEWS.PL**  
KARTKA W SPRZEDAŻY

Patron:



**książkiklasybusiness**

Nr katalogowy: 29917



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/novosci>

Hellon SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

cena 99,00 zł

ISBN 978-83-246-9824-0



9 788324 698240