

SAMOPRZYWÓDZTWO JAKO KOMPETENCJA WSPÓŁCZESNYCH SPRZEDAWCÓW NA RYNKU PRZEMYSŁOWYM

SELF-LEADERSHIP AS A COMPETENCE IN SALES FORCES ON B2B MARKET

Wstęp

Każdy, profesjonalnie przygotowany do zawodu sprzedawca przeszedł nie jedno szkolenie dotyczące technik sprzedaży, podczas których dowiedział się co, kiedy i jak należy robić, aby klient kupił towar. Jednakże we współczesnych realiach wszelkie nowe techniki rozprzestrzeniają się na tyle szybko, że trudno spodziewać się, że dostarczą one wymiernych korzyści organizacji. Zwłaszcza na rynku przemysłowym (B2B), gdzie aktywnie działają najlepsi sprzedawcy.

Jednak, jak wykazuje praktyka, również wśród handlowców operujących w tym obszarze nie wszystko zmierza ku doskonałości. Z badań przeprowadzonych w USA (wśród 10 tys. nabywców przemysłowych) wynika, że sprzedawcy na tym rynku¹:

- stracili kontrolę nad sytuacją sprzedaży – popełniają bowiem zbyt oczywiste błędy;
- nie znają swoich produktów – zasób ich wiedzy jest zbyt ograniczony; bardziej sprzedają cenę, niż produkty – są przekonani, że wysokość ceny jest jedynym czynnikiem decydującym o zakupie;
- nie wykazują się empatią – bardziej interesują ich własne wyniki, niż potrzeby klienta;
- nie potrafią budować lojalności – większość nabywców nie chce ponownie kupować od tego samego sprzedawcy, ze względu na zaniedbania i obojętność.

* dr, Uniwersytet w Białymstoku.

¹ R. E. Anderson, J. F. Har jr., A. J. Bush, *Professional Sales Management*, New York 1998, za: W. Vieira, *Menedżer sprzedaży na miarę XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 23–24.

Należałoby się w tym miejscu zastanowić, gdzie leży przyczyna takich złych ocen ze strony nabywców. Trudno jest całą winę przerzucać na samych zainteresowanych. Przecież oni nie działają w próżni. Mają swoich przełożonych – menedżerów ds. sprzedaży. Możliwe jest, że to właśnie ta grupa utraciła zdolność właściwej oceny sytuacji rynkowej, przez co stawia przed swoimi sprzedawcami nierealne oczekiwania, a następnie dokłada wszelkich wysiłków, aby konsekwentnie mierzyć wyniki i na ich podstawie dokonywać oceny efektywności. W takim postępowaniu nie ma warunków do rozwoju handlowców, a jak to trafnie ujął Brian Tracy: „Niewielkie różnice, w zakresie umiejętności mogą prowadzić do ogromnych, jeśli chodzi o wyniki”².

Ta myśl wskazuje na konieczność zupełnie innego postrzegania pracy sprzedawcy we współczesnym środowisku na rynku B2B. To na ile handlowcy wykażą się efektywnością w dużej mierze zależy od nich samych. Cechą charakterystyczną rynku przemysłowego jest m.in. fakt, iż zdecydowana większość transakcji ma charakter bezpośredni, przy czym brak jest anonimowości w relacjach dostawca-nabywca³. W takich warunkach sprzedawca musi posiadać wiele wymiarów kompetencji, w tym techniczne, interpersonalne, komunikacyjne, etc. Tylko część z nich może zostać wyszkolona (techniczne), inne muszą być rozwijane cały czas, przy czym ich wykorzystywanie w praktyce nie może przyjmować postaci rutyny. Konieczne jest zatem poszukiwanie nowych dróg rozwoju sprzedawców na rynku przemysłowym. Niniejsze opracowanie podejmuje temat samoprzywództwa (ang. *self-leadership*) jako interesującej alternatywy w rozwoju kompetencji sprzedawców na rynku przemysłowym. Głównymi źródłami, z których korzystał autor, były dostępne publikacje oraz wyniki wywiadów, które zostały przeprowadzone wśród sprzedawców i menedżerów sprzedaży działających na polskim rynku B2B.

Istota samoprzywództwa

Koncepcja samoprzywództwa po raz pierwszy pojawiła się w połowie lat 80. XX wieku i była utożsamiana z procesem, w ramach którego jednostki kontrolują swoje zachowania, jednocześnie wywierając na siebie wpływ (przewodząc sobą) poprzez specyficzny zestaw zachowań w ujęciu strategicznym⁴. Takie ukierunkowanie na siebie ma wiązać się z dużą samoświadomością, a efektem na wyjściu – wysoka osobista efektywność w działaniu. Osoby kształtujące umiejętność samoprzywództwa charakteryzują się wyższym poziomem wewnętrznej motywacji i jednocześnie poczuciem satysfakcji⁵. Dzięki temu są w stanie wypracować w sobie

² B. Tracy, *Zostań supersprzedawcą*, Warszawa 2006, s. 9.

³ M. Kruk, *Nowy produkt w marketingu przemysłowym*, Białystok 2000, s. 24–25.

⁴ Ch. P. Neck, J. D. Houghton, *Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities*, „Journal of Managerial Psychology” 2006, vol. 21, nr 4, s. 270.

⁵ S. Williams, *Personality and self-leadership*, „Human Resources Management Review” 1997, vol. 7, nr 2, s. 139.

zachowania zgodne z wytyczonym dla siebie celem⁶. Zatem samoprzywództwo oznacza przede wszystkim pracę nad sobą, zmierzającą do realizacji wytyczonych przez siebie zadań w najkorzystniejszy, z punktu widzenia jednostki, sposób.

Kluczowe dla powodzenia w rozwoju samoprzywództwa jest rozpatrywanie tego w długim horyzoncie czasowym. W tym przypadku można wyróżnić trzy grupy strategii⁷:

1. strategię zorientowane na zachowanie (ang. *behavior-focused strategies*);
2. strategię zorientowane na nagrodę (ang. *natural reward strategies*);
3. strategię oparte o konstruktywny model myślenia (ang. *constructive thought pattern strategies*).

Strategie zorientowane na zachowanie zmierzają do wypracowania wzrostu osobistego zaangażowania w realizację planowanych zamierzeń, niezbędnych do osiągnięcia sukcesu. Cechą charakterystyczną tych strategii jest to, że owo zaangażowanie jest wzbudzone bez względu na to czy zadanie, które należy wykonać należy do przyjemnych, czy też niechcianych. W obu przypadkach wzbudzany jest podobny poziom motywacji. W ramach strategii zorientowanych na zachowanie wyróżnić można⁸: samoobserwację, samodzielne wyznaczanie celów, samonagradzanie i samoukierunkowanie.

Samoobserwacja skupia się na indywidualnej świadomości: jak, kiedy i dlaczego w różnych sytuacjach występuje odmienny poziom zaangażowania w specyficzne rodzaje zachowania. Stanowi to pierwszy krok do zmiany lub wyeliminowania nieefektywnego postępowania. Mając świadomość co wpływa na postawę w konkretnych okolicznościach możliwe staje się ustalenie takich celów, które przyniosą spodziewane rezultaty zarówno jednostce, jak również (a może przede wszystkim całej organizacji). Stanowi to zatem wyzwanie, które mocno wspiera samodzielne wyznaczanie celów. Już sam fakt wyznaczania sobie celów wywołuje wyższy poziom zaangażowania, zaś dopasowanie ich do indywidualnych atrybutów zwiększa znacząco prawdopodobieństwo sukcesu.

Umiejętność samonagradzania lub samokarania może przyjmować bardzo prostą formę pochwał lub upomnień mentalnych, ale może również czasem być znacząco rozbudowane w zależności od poziomu trudności zadania przed jakim staje pracownik. W takiej sytuacji nagroda może być wprost proporcjonalna do czasu poświęconego zadaniu lub kosztów poniesionych przy jego realizacji. W zależności od typu motywacji „od” czy „do” pracownik ma szerokie spektrum nagród lub kar do dyspozycji. Dodatkową zaletą tej strategii jest, w odniesieniu do przyszłości, możliwość wpływu na zachowanie poprzez jego wzmacnianie lub wygaszanie. Pamiętać należy, że rzadko przełożony wie tak dobrze, jak wie to sam pracownik, co jest dla niego najbardziej pożądaną nagrodą, a co najbardziej niechcianą karą.

⁶ G. E. Prussia, J. S. Anderson, C. C. Manz, *Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy*, „Journal of Organizational Behavior” 1998, nr 19, s. 524.

⁷ Ch. P. Neck, J. D. Houghton, op. cit., s. 271.

⁸ R. S. D’Intino, M. G. Goldsby, J. D. Houghton, C. P. Neck, *Self-Leadership: a Process for Entrepreneurial Success*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2007, vol. 13, nr 4, s. 106.

Zdolność samoukierunkowania oraz dostosowanie do niej swoich działań może dodatkowo wzmacniać poziom zaangażowania. W tym przypadku pracownik ma do dyspozycji zróżnicowane narzędzia, które powinny wynikać z indywidualnej percepcji oraz doświadczenia, co do skuteczności każdego z nich. Zatem pracownicy mogą stosować listy działań, notatki, mapy myśli czy plakaty motywacyjne, najważniejszy jest jednak efekt, jakie może przynieść takie podejście do ukierunkowania.

Stosowanie strategii zorientowanych na nagrodę zmierza do kreowania sytuacji, w których już sam fakt podejmowania działań lub realizacji celów jest na tyle motywujący, że stanowi najważniejszą nagrodę. Oczywiście wymaga to stworzenia środowiska zapewniającego nie tylko satysfakcję z osiągniętych wyników, ale również gwarantującego, że droga do ich realizacji będzie przyjemna i wiążąca się z pozytywnymi zdarzeniami. Jest to jedno z dwóch kluczowych podejść do tej strategii. Drugie bazuje na przekonaniu, że należy dołożyć wysiłku, aby odwrócić uwagę pracownika od nieprzyjemnych aspektów zadania i w miarę możliwości koncentrować się na tych pozytywnych, pozwalających realizować wizję nagrody.

Rozpatrując strategię zorientowaną na nagrodę trudno oprzeć się wrażeniu, iż powodzenie w tym przypadku zależeć będzie od oceny własnych kompetencji oraz zdolności do determinacji, w dążeniu do celu. Wierząc w swoje kompetencje pracownik jest w stanie podejmować trudne wyzwania, a jeśli przy tym nie brakuje mu determinacji wówczas rzeczywiście nagroda jest tylko kwestią czasu.

Dość istotne wyzwania stanowią strategię oparte o konstruktywny model myślenia, które w dużej mierze przesądzają o postrzeganiu własnych zachowań oraz zewnętrznych uwarunkowań, które na nie wpływają. Dzięki identyfikacji oraz zmianie, często wadliwych, głównych założeń związanych ze swoimi obowiązkami, pracownik może zastąpić je innymi, bardziej konstruktywnymi przekonaniem, dającymi mu silną motywację do codziennego działania. Pomocne w tym są trzy podstawowe narzędzia⁹: autoanaliza i poprawa systemu przekonań, zdolność tworzenia optymistycznych scenariuszy, pozytywny dialog wewnętrzny. Konsekwentne stosowanie tych narzędzi prowadzi do wzrostu optymizmu oraz pewności siebie pracownika, co w konsekwencji wpływa na jego otwartą i pełną zaangażowania postawę w pracy.

Samoprzywództwo jest zatem koncepcją kładącą nacisk na samorozwój pracownika poparty przede wszystkim świadomością swojej osobowości, mocnych stron i kompetencji, a przy tym dającą możliwość krytycznego spojrzenia na siebie i wyciągania wniosków na przyszłość. To wszystko ma z kolei przekładać się na wydajność jednostki. Jednakże należy pamiętać, iż każdy pracownik działa w jakimś otoczeniu, często współpracując w zespole, a zatem nie mówi się tu o pełnej niezależności pracownika, ale raczej o postawie pełnej odpowiedzialności za siebie i swoją rolę w organizacji.

⁹ J. D. Houghton, S. K. Yoho, *Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership be Encouraged?*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2005, vol. 11, nr 4, s. 67.

Samoprywództwo a działania sprzedawców

Osoby zajmujące się sprzedażą na rynku B2B to doskonale przygotowani profesjonaliści, którzy poza umiejętnościami handlowymi, typu negocjacje, sztuka argumentowania, zdolność autoprezentacji etc., posiadają również wysokie kwalifikacje techniczne. Łączenie kompetencji miękkich i twardych jest we współczesnych realiach kwestią zasadniczą. Dzisiaj nikt nie sprzedaje klientom towarów, czy usług. Obecnie sprzedawca jest dostawcą wartości¹⁰. Jednakże i w tym względzie mamy do czynienia z różnorodnością, bowiem na rynku B2B możemy wskazać trzy odrębne typy klientów¹¹:

1. **klienci ceniący wyłącznie wartość produktu**, czyli tacy, którzy utożsamiają wartość z najtańszym i najłatwiejszym sposobem uzyskania produktu;

2. **klienci ceniący wartość dodatkową**, czyli tacy, dla których prawdziwa wartość znajduje się poza produktem, a utożsamiana jest z doradztwem, personalizacją kontaktu, zdolnością do zaspokajania wyjątkowych, nierutynowych potrzeb;

3. **klienci ceniący wartość strategiczną**, czyli tacy, dla których warunkiem zaspokojenia potrzeb jest stworzenie pogłębionej relacji strategicznej z kilkoma wybranymi dostawcami.

Złożone podejście poszczególnych typów klientów, sprowadza się do tego, że rola sprzedawcy również się zmienia. Nie jest to już akwizytor odpowiedzialny za nakłonienie do pożądanego działania ze strony klienta, ale raczej konsultant, którego podstawowym zadaniem jest rozwiązywać problemy swoich partnerów biznesowych¹². Jak twierdzi Marcin Maj, ekspert Polish National Sales Awards, „dzisiaj klient kupuje sam i chce eksperta”¹³. Źle przygotowany, nie zmotywowany i arogancki sprzedawca nie ma czego szukać we współczesnym biznesie, dlatego też powinny zmienić się kryteria doboru kandydatów na sprzedawców, a przede wszystkim narzędzia ich rozwoju.

Walter Vieira twierdzi, że współcześni pracownicy sprzedaży zarówno menedżerowie, jak i handlowcy powinni posiadać trzy wymiary inteligencji¹⁴: IQ (iloraz inteligencji), EQ (inteligencja emocjonalna) i SQ (inteligencja duchowa). IQ – to miara sprawności intelektualnej odpowiadająca za umiejętność skojarzeń, błyskotliwość i zdolność wyciągania wniosków. EQ – to miara potencjału emocjonalnego danej osoby odpowiadająca za umiejętność kontrolowania swoich stanów emocjonalnych. SQ – w obecnym rozumieniu, utożsamiane jest z określeniem systemu wartości i głębokości jego zakorzenienia u danej jednostki. Dopiero kompozycja tych trzech wymiarów stanowi o potencjale jednostki, która w przypadku sprzedawców, skazana jest na samotność (podróże, kontakty z innymi zredukowane do minimum, rozłąka z bliskimi), częstą krytykę (pod

¹⁰ N. Rackham, J. DeVincentis, *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian. Jak na nowo zdefiniować sprzedaż, aby stworzyć wartość dla klientów*, Warszawa 2010, s. 17.

¹¹ Ibidem, s. 40.

¹² B. Tracy, op. cit., s. 35.

¹³ R. Krool, *Standardy kierowania zespołem handlowym*, Warszawa 2008, s. 225.

¹⁴ W. Vieira, op. cit., s. 27.

adresem firmy, produktów, samego sprzedawcy) oraz presję wyników. Nie trudno w takich warunkach o zniechęcenie, rutynę, czy apatię. Dlatego też koncepcja samoprzywództwa może pomóc sprzedawcom na nowo wzbudzić ich zaangażowanie w pracę, działając w sprzyjającym temu środowisku.

Wdrożenie strategii samoprzywództwa stanowi istotne wyzwanie zarówno w stosunku do organizacji, jak również samych sprzedawców. Jednocześnie może to spowodować wiele korzystnych zjawisk, do których zaliczyć można¹⁵: zaangażowanie, niezależność, kreatywność, zaufanie, wigor, współpraca, pozytywne oddziaływanie, satysfakcja z pracy, psychiczne wzmocnienie i samowydajność.

Zaangażowanie sprzedawców jest jedną z najważniejszych korzyści wynikających z rozwoju kompetencji związanych z samoprzywództwem. Wynika ono głównie ze świadomości odpowiedzialności za własne działania, a w połączeniu z niezależnością daje silne poczucie wpływu na własne losy, czyli tworzy środowisko aktywności przedsiębiorczej oraz wspiera rozwój umiejętności decyzyjnych.

W związku z tym, że kreatywność może być utożsamiana z formułowaniem oryginalnych i użytecznych pomysłów, sprzedawcy posiadający dodatkowo szeroki zakres niezależności skłonni są do testowania nowych rozwiązań, co z jednej strony zwiększa ich doświadczenie, a z drugiej – nie pozwala popaść w rutynę. W związku z tym, samoprzywódcy uzyskują, ze względu na swoją dużą autonomię w działaniu, silny bodziec do poszukiwań innowacyjnych postaw wobec klientów oraz sposobów zwiększania dostarczanej im wartości.

Zaufanie jest rezultatem procesu, w którym przełożeni obdarzają sprzedawców coraz większym odpowiedzialnością i delegują im coraz więcej uprawnień. W ten sposób zwiększają wiarę w siebie swoich handlowców, a ponadto jasno dają do zrozumienia, że postawa pełna zaufania stanowi jeden z ważniejszych wymiarów kultury organizacyjnej.

Chcąc osiągać doskonale rezultaty w sprzedaży należy zwracać szczególną uwagę na pracę zespołową, która z kolei przekłada się na współpracę zespołową. Elementem, który scala zespół jest przekonanie, że wspólnie sprzedawcy są w stanie realizować nie tylko swoje indywidualne cele, ale przede wszystkim cel organizacji wyrażony w misji. Takie partnerskie podejście do kooperacji w ramach zespołu jest warunkiem efektywności mierzonej wynikami w sprzedaży.

Rozwój sprzedawców w zakresie strategii opartych o konstruktywny model myślenia powoduje, że wśród pracowników uczestniczących w projektach rozwoju samoprzywództwa znacząco poprawia się pozytywne oddziaływanie i satysfakcja z pracy. Są to wprawdzie swego rodzaju efekty uboczne, ale z dużym wpływem na funkcjonowanie jednostki w organizacji oraz organizacji jako całości. W tym przypadku w miejsce myśli typu „nie uda nam się”, „nie dam rady” pojawia się autentyczny entuzjazm, który rozprzestrzenia się wśród sprzedawców, którzy zaczynają wierzyć, że „mogą” i „potrafią” sprostać wyzwaniom.

Sprzedawcy rozwijający się pod względem samoprzywództwa starają się pogłębiać wzmocnienie psychiczne jako ważny element pracy nad sobą. Jest to powiązane z takimi aktywnościami, jak: samoobserwacja, samodzielne wyznacza-

¹⁵ Ch. P. Neck, J. D. Houghton, op.cit., s. 283.

nie celów i samonagradzanie. Dzięki temu wrasta przekonanie, co do własnych kompetencji, a przy okazji zakres samokontroli będący bez wątpienia jednym z największych pozytywów związanych z pracą sprzedawcy.

Ostatnią, jednak jak się wydaje najważniejszą korzyścią wynikającą z rozwoju wśród sprzedawców strategii związanych z samoprywództwem, jest samowydajność. W przypadku zawodów, które z założenia nie podlegają w prosty sposób mierzeniu efektów procesu pracy, a jedynie wyników, samowydajność stanowi atrybut utwierdzający w słuszności podjętego wysiłku w zakresie kreowania samoprywódców w organizacji. Sprzedawcy posiadający tę umiejętność oraz stale ją rozwijający, stanowią „pierwszą ligę” wśród przedstawicieli swojego zawodu. Zaś organizacje wspierające tego typu kompetencje, w dłuższej perspektywie mogą liczyć na wzrost wyników sprzedażowych przy malejących kosztach ponoszonych na narzędzia wspierające umiejętności i motywację pracowników.

Powyższe korzyści są dobrze znane w literaturze i zebrane przez Christophera Necka i Jefferya Houghtona. Stanowią doskonałą podstawę do rozważań na temat przydatności samoprywództwa w praktyce gospodarczej. Jednakże, aby unaocznić możliwość przeniesienia tej koncepcji na grunt sprzedaży na rynku B2B w Polsce, potrzebne są oddzielne badania. W kolejnej części przedstawiono wyniki wstępnego badania przeprowadzonego wśród kilku menedżerów sprzedaży oraz samych sprzedawców odnośnie gotowości do absorpcji oraz oczekiwań wobec samoprywództwa.

Zaczenie samoprywództwa w rozwoju sprzedawców na rynku B2B

Koncepcja samoprywództwa nie jest w Polsce powszechnie znana, jednakże są firmy, które sięgają po możliwość wykorzystania tej koncepcji wśród własnych sił handlowych. Poniższe wyniki są efektem kilku zebranych opinii i mają raczej charakter przyczynku do dyskusji, niż wniosków, które można uogólnić.

Jak już wspomniano w badaniu wzięli udział zarówno sprzedawcy, jak również menedżerowie sprzedaży. Wszyscy menedżerowie to mężczyźni w wieku 30-50 lub starsi, z około dziesięcioletnim doświadczeniem w zarządzaniu handlowcami i pracujący w większości w małych firmach (do 50 zatrudnionych). Z kolei sprzedawcy, to również przede wszystkim mężczyźni (w badaniu uczestniczyła tylko jedna kobieta), w wieku do 30 lat i raczej krótkim stażem (około 3 lat) oraz powyżej 50 lat (ze stażem powyżej 15 lat). Również w tym przypadku zdecydowanie przeważali reprezentanci małych firm.

Wśród osób objętych badaniem nikt ze sprzedawców nie zetknął się z koncepcją samoprywództwa, a tym bardziej nie odbył szkolenia w tym zakresie. W przypadku menedżerów sprzedaży tylko jeden wskazał, iż w jego organizacji odbyło się takie szkolenie. Miało ono jednak mocno ograniczony charakter, bowiem odnosiło się jedynie do strategii skoncentrowanych na zachowaniu, a jako korzyści odniesione przez sprzedawców w nim uczestniczących wymieniono poznanie koncepcji samoprywództwa oraz narzędzi rozwoju związanych jedy-

nie z zachowaniem samoprzywódców. W związku z tym, że zaledwie w jednym przypadku stwierdzono wcześniejszy kontakt z koncepcją samoprzywództwa, w dalszej części omówione zostaną jedynie oczekiwania związane z rozwojem sprzedawców na rynku B2B ukierunkowanym na samoprzywództwo zarówno ich oczami, jak również od strony ich przełożonych.

Wśród badanych sprzedawców przeważa pogląd, iż każdy sprzedawca jest obdarzony cechami samoprzywódcy, gdyż stanowi to podstawę ich zawodu. Przy okazji przekonani są, że menedżerowie nie chcą rozwijać w nich kompetencji w tym zakresie z obawy o własną pozycję. Zatem mamy tu przypadek dość pozytywnego postrzegania siebie i raczej negatywnego swoich przełożonych. Nie jest to postawa sprzyjająca współpracy w zespole, gdyż buduje podział na „my-oni”, gdzie „my” robimy co do nas należy, ale „oni” wstrzymują dalszy rozwój.

Wśród posiadanych (w sposób naturalny) kompetencji związanych z samoprzywództwem badani sprzedawcy najczęściej wskazywali samodzielne wyznaczanie celów, samoobserwację i umiejętność organizowania swojej pracy tak, aby nie była nieprzyjemna. Inne, rzadziej wskazywane odpowiedzi to umiejętność budowy optymistycznych scenariuszy sprzedaży przed spotkaniem z klientem, odrzucanie negatywnego myślenia o sobie w przypadku niepowodzeń w sprzedaży oraz samonagradzanie. W związku z tym, można powiedzieć, iż sprzedawcy uważają, że posiadają wybrane elementy strategii skoncentrowanych na zachowaniu, ale też z pozostałych dwóch związanych z samoprzywództwem.

Badani sprzedawcy uważają, że gdyby dano im szansę rozwoju kompetencji w zakresie samoprzywództwa, to do pozytywnych konsekwencji tego faktu zaliczyli przede wszystkim wzrost wyników sprzedaży oraz własnej satysfakcji z wykonywanego zawodu. Inne wskazywane korzyści to więcej innowacyjnych rozwiązań w obsłudze klienta, uniezależnienie się od opinii osób postronnych oraz stworzenie klimatu współpracy zarówno w organizacji, jak również w relacjach z otoczeniem. Wskazano również na powiązanie samorozwoju sprzedawców ze wzrostem lojalności klientów ze względu na kompetencje sprzedawców.

Kadra menedżerska nieco inaczej postrzega rolę samoprzywództwa wśród sprzedawców. Po pierwsze, uważa, że koncepcja ta może pozytywnie wpłynąć na wyniki pracy sił handlowych. Zgadza się też ze sprzedawcami, iż pewne elementy strategii samoprzywództwa są charakterystyczne dla osób zajmujących się handlem, bo stanowi to podstawę ich zawodu. Zdecydowana większość menedżerów nie postrzegają siebie jako bariery w rozwoju kompetencji samoprzywódczych, całkowicie zaprzeczając, że powodem tego może być ewentualnie obawa o własną pozycję.

Najbardziej oczekiwaną kompetencją wśród sprzedawców – w oczach menedżerów – związaną z samoprzywództwem jest zdolność do samodzielnego korygowania złych nawyków związanych z pracą. Jest to zdaniem przełożonych ważniejsze niż samodzielne wyznaczanie celów, samoobserwacja, czy zdolność tworzenia optymistycznych scenariuszy sprzedażowych przed spotkaniem z klientem. Jak zatem widać, badani przełożeni najczęściej oczekują od sprzedawców auto-korygowania negatywnych postaw, co może sugerować, że dość krytycznie podchodzą do oceny zachowania handlowców w pracy. Wśród mniej popular-

nych odpowiedzi znalazło się stwierdzenie, że sprzedawcy powinni uważać swój zawód za najprzyjemniejszy na rynku pracy, co zapewne ma wpłynąć na postawę w kontaktach z klientami.

W momencie, kiedy menedżerowie mieli określić, które z efektów samoprywództwa skłoniłyby ich do zainwestowania w rozwój tych kompetencji wśród swoich sprzedawców, badani wykazali się zaskakującą jednomyślnością – wskazując na poprawę wyników sprzedaży. Zaraz po tym wskazywano na zadowolenie sprzedawców z pracy, a następnie na zwiększenie optymizmu wśród handlowców. Innym argumentem przytaczanym przez menedżerów za rozwojem samoprywództwa wśród swoich pracowników było stworzenie klimatu współpracy oraz wzrost lojalności klientów ze względu na profesjonalizm sprzedawców.

Dziwić może w tym miejscu fakt, że polscy menedżerowie nie podnosili prawie wcale sprawy obniżenia kosztów działań kontrolnych wobec sprzedawców oraz zmniejszenia nakładów na rozbudowane systemy motywacyjne dla handlowców. Takie podejście może sugerować, że przełożeni wcale nie zamierzają rezygnować ze swoich przywilejów kontrolowania pracy sprzedawców, jak również nie planują zmian w systemie motywacyjnym.

Podsumowując wyniki badań, można stwierdzić, że dla sprzedawców samoprywództwo jest ciekawym wyzwaniem mogącym wpłynąć na wzrost satysfakcji z pracy, zaś dla menedżerów kolejnym narzędziem do podniesienia wydajności sprzedawców.

Zakończenie

Samoprywództwo wydaje się być doskonałą koncepcją mogącą przyczynić się do poprawy wyników wśród sprzedawców oferujących swoje produkty na rynku B2B. Trzy grupy strategii kryjące się pod pojęciem samoprywództwo może w doskonały sposób wkomponować się w rozwój sprzedawców zarówno pod kątem wyników mierzonych wartością sprzedaży, jak również satysfakcji osiąganey z pracy.

Jest to odmiennie postrzegane przez sprzedawców, którzy w samoprywództwie upatrują swoich szans zwłaszcza w warstwie emocjonalnej i funkcjonalnej oraz menedżerów, którzy z kolei oczekują przede wszystkim poprawy wyników, nie zamierzając wcale rezygnować z przyznanych im uprawnień do kontrolowania pracy podwładnych. Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że brak świadomości pełni korzyści, jakie może odnieść organizacja ze zwiększenia liczby samoprywódców wśród sprzedawców, może stanowić barierę w rozprzestrzenianiu się tej koncepcji w polskich firmach z rynku B2B. Jednocześnie wyznacza szerokie spektrum zagadnień związanych z tą koncepcją, które można, czy wręcz należy zbadać w przyszłości.

Wśród pytań, które należałoby zadać polskim menedżerom sprzedaży odpowiedzialnym za rozwój swoich kadr, powinny znaleźć się następujące:

1. Jakie warunki w otoczeniu zwróciłyby ich uwagę na kwestie związane z samoprywództwem u sprzedawców?

2. Czy koncepcja samoprzywództwa propagowana na Zachodzie powinna ulec modyfikacjom ze względu na polskie uwarunkowania kulturowe?

3. Kto powinien być inicjatorem rozwoju kompetencji związanych z samoprzywództwem w polskich firmach?

4. Która grupa strategii samoprzywództwa powinna stanowić punkt wyjścia w szkoleniach polskich sprzedawców?

5. Które efekty z przyjęcia koncepcji samoprzywództwa przez sprzedawców powinny być mierzone w pierwszej kolejności: wyniki sprzedaży czy zmiana satysfakcji z pracy?

BIBLIOGRAFIA

D'Intino R. S., Goldsby M. G., Houghton J. D., Neck C. P. 2007. *Self-Leadership: a Process for Entrepreneurial Success*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 13, nr 4.

Houghton J. D., Yoho S. K. 2005. *Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership be Encouraged?*, „Journal of Leadership and Organizational Studies”, vol. 11, nr 4.

Kreol R. 2008. *Standardy kierowania zespołem handlowym*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Kruk M. 2000. *Nowy produkt w marketingu przemysłowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Neck Ch. P., Houghton J. D. 2006. *Two decades of self-leadership theory and research. Past developments, present trends, and future possibilities*, „Journal of Managerial Psychology”, vol. 21, nr 4.

Prussia G. E., Anderson J. S., Manz C. C. 1998. *Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 19.

Rackham N., DeVincentis J. 2010. *Zespoły sprzedaży w obliczu zmian. Jak na nowo zdefiniować sprzedaż, aby stworzyć wartość dla klientów*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Tracy B. 2006. *Zostań supersprzedawcą*, MT Biznes, Warszawa.

Vieira W. 2010. *Menedżer sprzedaży na miarę XXI wieku*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Williams S. 1997. *Personality and self-leadership*, „Human Resources Management Review”, vol. 7, nr 2.

STRESZCZENIE

Przedsiębiorstwa wciąż poszukują nowych koncepcji zmierzających do wzrostu efektywności swoich działów handlowych. Większość z nich koncentruje się wokół organizacji pracy sprzedawcy, bądź szkolenia w zakresie coraz to nowszych

technik sprzedaży. Tymczasem dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym sprawiają, że sztywne struktury oraz powielane techniki nie są w stanie sprostać współczesnym wyzwaniom. Dlatego też tak istotne staje się wychodzenie poza sztywne schematy w tym zakresie i rozwój kompetencji pozwalających zwiększyć skuteczność handlowców w kontaktach z klientami. Taką koncepcją jest m.in. samoprywództwo, pozwalające znacznie zwiększyć zakres samodzielności sprzedawców, stawiając przy tym wymagania stanowiące podstawę do ich rozwoju, zmniejszając przy tym zakres sprawowanej nad nimi kontroli. Artykuł prezentuje nie tylko samą koncepcję samoprywództwa, ale również możliwy wpływ na zaangażowanie sprzedawców na rynku B2B.

SŁOWA KLUCZOWE: samoprywództwo, sprzedaż, rozwój kompetencji, zaangażowanie, motywacja

SUMMARY

Companies do not stop at looking for new concepts which would increase the effectiveness of their trade departments. Most of them focus on a salesman's organization of work, as well as on the in-service training in the newest sales techniques. For the time being, dynamic changes which occur in the business environment render fixed structures and repeated techniques obsolete with regard to contemporary challenges. It is therefore essential to reach beyond fixed schemes and develop competences which would allow sales specialists to improve their effectiveness in communication with clients. One of such concepts is self-leadership, which greatly enhances the range of salesmen's self-reliance; at the same time it establishes clear requirements for their development. It also reduces the need to maintain control. This article presents the idea of self-leadership and also influence on sales forces to improve their empowerment on the B2B market.

KEYWORDS: leadership, sales, competence development, empowerment, motivation