

Motywowanie personelu organizacji sprzedażowych w okresie turbulencji rynkowych

Krzysztof Cybulski

Dla przetrwania okresu turbulencji rynkowych w relatywnie dobrej kondycji firmy usilnie potrzebują skutecznych zespołów sprzedażowych. Ich motywowanie do realizacji napiętych targetów stanowi prawdopodobnie największe wyzwanie spośród tych, przed jakimi stoją współczesne organizacje sprzedażowe.

Z jednej strony w tym czasie firmy stykają się z dużymi ograniczeniami finansowymi, co utrudnia, a niekiedy wręcz uniemożliwia bardziej aktywne posługiwanie się narzędziami motywacji materialnej, z drugiej zaś strony wśród menedżerów istnieje niski poziom znajomości wysoce skutecznych instrumentów motywacji pozafinansowej.

Dodatkowo kadra menedżerska często hołduje różnego rodzaju mitom odnośnie zasad skutecznego motywowania. Jednym z najsilniej zakorzenionych poglądów jest przekonanie o sprawczej sile narzędzi motywacji negatywnej, takich jak na przykład groźba obniżenia sprzedawcom ich dochodów bądź groźba zwolnienia z pracy. Tymczasem, jak dowodzi obserwacja dobrych praktyk zarządzania, powyższe „instrumenty motywacyjne” są w istocie bardzo silnymi demotywowatorami.

Analizując konsekwencje błędów, jakie popełniane są w zakresie motywowania specjalistów ds. sprzedaży, warto zauważyć, że większość menedżerów bierze ewentualnie pod uwagę wyłącznie krótkoterminowe negatywne skutki swoich decyzji, takie jak na przykład niski poziom realizacji targetów przez sprzedawców. Natomiast długoterminowe konsekwencje owych błędów, takie jak rosnące niezadowolenie sprzedawców, ich wypalenie zawodowe czy zwiększająca się skala defraudacji zasobów firmy w działach sprzedaży są najczęściej ignorowane.

1. Wstęp

Motywowanie sprzedawców stanowi jeden z trudniejszych problemów, jakie przychodzi w praktyce rozwiązywać menedżerom ds. sprzedaży. Jego znaczenie w szczególności wzrasta w okresie turbulencji rynkowych, kiedy ma miejsce spowolnienie gospodarki, zaś kwestia utrzymania wysokiej aktywności specjalistów ds. sprzedaży na możliwie wysokim poziomie w de-

cydujący sposób zwiększa szanse firmy na przetrwanie (Albrecht, Manoogian i Shastri 2010; Boyle 2009; Cora 2010).

Występujące powszechnie w warunkach turbulencji rynkowych ograniczenia powodują, że firmy, żeby efektywnie motywować swoje zespoły sprzedażowe, muszą sięgać po coraz bardziej nowatorskie rozwiązania wychodzące dalece poza tradycyjny „pakiet” narzędzi motywacji materialnej (Wakeling 2010).

Cele niniejszego artykułu można określić w sposób następujący:

- identyfikacja głównych wyzwań stojących przed organizacjami sprzedażowymi w okresie turbulencji rynkowych,
- charakterystyka błędów występujących w tym okresie w obszarze motywowania personelu sprzedażowego firmy,
- analiza najważniejszych konsekwencji błędnych decyzji menedżerów w zakresie motywowania podległego im personelu sprzedaży.

2. Wyzwania okresu turbulencji rynkowych

Zagadnienia związane z efektywnym motywowaniem sprzedawców należą do stałych priorytetów zarządzania działami sprzedaży. Jednak skala wyzwań, z jakimi przychodzi zmierzyć się firmom w okresie turbulencji rynkowych, powoduje, że motywacja sprzedawców nabiera wówczas szczególnego znaczenia.

W okresie tym firmy zwykle odnotowują zauważalny spadek sprzedaży, ich rentowność znacząco zmniejsza się, ma też miejsce poważny wzrost niepewności co do intencji i możliwości partnerów biznesowych oraz klientów.

W czasie osłabionej koniunktury gospodarczej firmy zwykle poszukują „cudownych rozwiązań”, mając nadzieję, że ich zastosowanie pozwoli uzyskać spektakularne efekty sprzedażowe (Duff 2009).

Jednocześnie menedżerowie ds. sprzedaży usilnie starają się redukować zbędne, w ich mniemaniu, wydatki sprzedażowe. Korzyści z tego typu działań są często iluzoryczne, gdyż ich ofiarą padają w pierwszej kolejności prowizje oraz bonusy dla sprzedawców, co do reszty może osłabić ich motywację do zwiększonego wysiłku. Widoczny w wielu firmach spadek aktywności sprzedawców oraz powszechna erozja ich morale stwarzają poważne zagrożenie dla realizacji bardziej ambitnych strategii i planów sprzedażowych (Fairchild 2001).

Firmy bardzo potrzebują skutecznych, dobrze motywowanych zespołów sprzedażowych, będących w stanie realizować wysokie targety w warunkach ograniczonego popytu i ostrej rywalizacji rynkowej. Jedynie tego rodzaju zespoły są w stanie zmierzyć się z wyzwaniami okresu turbulencji. A są one następujące.

2.1. Utrzymanie sprzedaży na możliwie wysokim poziomie

Jest to zadanie sprzedawców o najwyższym priorytecie, zwłaszcza w okresie turbulencji. Jego realizacja wydaje się nad wyraz trudna na skutek zmniejszenia się potencjału zakupowego klientów i w wyniku zaostżenia

się rywalizacji dostawców oraz wymaga maksymalnej motywacji i wysiłku ze strony działów sprzedaży (Cybulski 2010).

2.2. Zadowolenie i lojalność klientów firmy

Wymaga to szczególnej kreatywności ze strony personelu sprzedażowego, gdyż w okresie turbulencji na ogół ma miejsce redukcja wydatków sprzedażowych, co zawsze prowadzi do obniżenia standardów obsługi klientów, a sprzedawcom utrudnia realizację ich napiętych zadań.

Sytuacja ta może spowodować obniżenie poziomu zadowolenia klientów i wywołać erozję ich lojalności względem firmy (Jap 2001; Johnson, Barksdale i Boles 2001; Liu i Leach 2001).

2.3. Udział w budowie wygrywających strategii sprzedażowych dostosowanych do warunków dynamicznego otoczenia

Stanowi to kolejne nowe wyzwanie stojące przed personelem sprzedażowym, gdyż niejednokrotnie sprzedawcy firmy są jedynym wiarygodnym źródłem przydatnych praktycznie informacji marketingowych (Sanchez 1998). Częstość sprzedaży mogą dokonać weryfikacji projekcji popytu, na których podstawie budowane są operacyjne plany sprzedażowe firmy, oraz są w stanie dokonać oceny rzeczywistych intencji i możliwości zakupowych klientów i ryzyka, jakie wiąże się z ich obsługą (Liu i Comer 2007).

2.4. Uczestnictwo w tworzeniu atrakcyjnej oferty firmy

Sprzedawcy, zwłaszcza w warunkach sprzedaży konsultacyjnej, stają się ważnym źródłem wartości dla klientów. Uczestniczą oni aktywnie w tworzeniu produktów i usług, a zarazem mogą być wyjątkowo pomocni w określeniu, czego naprawdę potrzebują nabywcy i jakie są ich faktyczne wymagania. Jednocześnie informacje od nich pozyskane stanowią realną alternatywę dla formalnych badań marketingowych (Gordon 2009).

3. Główne błędy w obszarze motywowania personelu sprzedażowego

Okres turbulencji rynkowych w wyjątkowy sposób sprzyja błędom, również w zakresie motywowania personelu sprzedażowego. Większość decyzji jest podejmowanych przez menedżerów pod presją czasu, w warunkach ograniczonego dostępu do informacji oraz w sytuacji stałej presji na wyniki, których osiągnięcie staje się niezmiernie trudne.

Jednocześnie menedżerowie ds. sprzedaży często hołdują różnego rodzaju popularnym teoriom i koncepcjom, które niezależnie od okoliczności prowadzą do błędnych rozstrzygnięć. Jedną z tych teorii jest mocno ugruntowane przekonanie o skuteczności motywacji negatywnej.

3.1. Nazbyt wysokie targety wyznaczane sprzedawcom

W okresie turbulencji zadania, jakie mają do wykonania sprzedawcy, często są znacząco wyższe od targetów, jakie zazwyczaj otrzymują w okresie dobrej koniunktury, co zwyczajnie stoi w sprzeczności z realiami rynku i na dodatek bardzo negatywnie wpływa na ich motywację.

I chociaż personel sprzedaży przeważnie narzeka na poziom targetów, to w okresie turbulencji tego rodzaju skargi mają uzasadnienie. I tak na przykład, jeżeli większość sprzedawców danej firmy ma stale powtarzające się problemy z wykonaniem targetów, to najczęściej oznacza to, że system wyznaczania targetów jest nieprawidłowy.

Tak więc, stały nacisk na realizację przez sprzedawców nadmiernie wyśrubowanych, a zatem niemożliwych do wykonania targetów powoduje wzrost ich niezadowolenia, rodzi frustrację i może w konsekwencji prowadzić do wypalenia zawodowego, co bezpośrednio skutkuje spadkiem motywacji sprzedawców i w konsekwencji przyczynia się do nadmiernie wysokiej fluktuacji w organizacjach sprzedażowych.

3.2. Niejednoznaczność zadań sprzedażowych

Steven Doyle oraz Benson Shapiro odkryli, że „jednoznaczność zadań sprzedażowych” może mieć większy wpływ na motywację handlowców, niż wysokość ich wynagrodzenia czy podbudowanie ego, czyli dwa czynniki uznane powszechnie za najważniejsze motywatory. Jednoznaczność zadań sprzedażowych oznacza istnienie ściślejszej zależności pomiędzy działaniami handlowca a uzyskanymi wynikami (Shapiro i Doyle 1983).

W tzw. modelu Doyle'a jednoznaczność zadań jest odpowiednio funkcją wpływu jednostki na wyniki sprzedaży (im wyższy, tym większa jednoznaczność), szybkości, z jaką jednostka uzyskuje informacje o wynikach lub oceny skuteczności działania (im szybciej, tym większa jednoznaczność) oraz dokładności oceny skuteczności działania (im dokładniejsza, tym większa jednoznaczność). Tak więc, w okresie turbulencji, gdy istotnym problemem jest swoisty deficyt motywacji sprzedawców, można ją poprawić poprzez zwiększenie jednoznaczności zadań (Shapiro i Doyle 1983).

3.3. Motywacja słabo dostosowana do oczekiwań sprzedawców

System motywacyjny, aby skutecznie oddziaływać na postawy i zachowania sprzedawców, przede wszystkim powinien odpowiadać ich faktycznym potrzebom oraz oczekiwaniom, te zaś w sposób zasadniczy zmieniają się w okresie turbulencji.

Badania pokazują, że najpilniej odczuwaną potrzebą w tym okresie jest potrzeba bezpieczeństwa, wysoce niedostatecznie zaspokajana w ramach istniejących systemów motywacyjnych.

Sprzedawcy często współpracują z firmami jako zewnętrznymi wykonawcami w różnych formach samozatrudnienia, w tym głównie na podstawie umowy

zlecenia, bądź są zatrudnieni na podstawie umów o pracę na czas określony. Okres turbulencji w szczególności generuje wśród nich poczucie zagrożenia i niepewności, stąd dla wielu z nich motywatorem silniejszym niż wysokość wynagrodzenia może okazać się gwarancja zachowania pracy i stabilność warunków zatrudnienia (*How to Motivate Sales People Without Money* 2011; Stites 2010).

3.4. Motywowanie oparte na negatywnych bodźcach

W przekonaniu wielu menedżerów takie narzędzia, jak obniżenie wysokości wynagrodzenia lub jego groźba, mają szczególnie silnie motywować sprzedawców do intensywnych wysiłków, podczas gdy faktycznie należą do najsilniejszych demotywatorów (Fairchild 2001)! I chociaż obniżenie czy nawet „zamrożenie” dochodów sprzedawców przynosi zwykle firmie pewne oszczędności, to jednocześnie może mieć negatywny wpływ na efektywność sprzedaży.

Podobnie groźba utraty pracy, mająca w opinii praktyków zarządzania silnie motywować sprzedawców do większej aktywności, najczęściej negatywnie oddziałuje na ich postawy i zachowania (Johnson 2010).

3.5. Bodźce materialne jako jedyne narzędzia motywowania

Większość kierowników ds. sprzedaży sądzi, że ich jedyną powinnością w obszarze motywowania sprzedawców jest budowa atrakcyjnego pakietu motywacyjnego obejmującego w różnych proporcjach bodźce i zachęty materialne, głównie finansowe.

Jednakże sprzedawców, jak wiadomo, oprócz czynników o charakterze materialnym motywują, i to niekiedy bardzo silnie, różnorodnie bodźce pozafinansowe. Paradoksalnie ich znaczenie w okresie turbulencji wydaje się wzrastać.

I chociaż bodźce w postaci atrakcyjnego wynagrodzenia i innych czynników materialnych nadal stanowią podstawową składową systemu motywowania sprzedawców, to należy mieć świadomość, że pieniądze nie są jedynym skutecznym motywatorem sprzedawców w każdej sytuacji.

Dodatkowo za szerszym wykorzystaniem w praktyce, szczególnie w okresie turbulencji, bodźców pozamaterialnych przemawia dodatkowo fakt, iż w przeciwieństwie do zachęt materialnych ich zastosowanie nie powoduje jakiegos znaczącego przyrostu wydatków sprzedażowych. Są to więc potencjalnie narzędzia o bardzo wysokiej efektywności ekonomicznej (*Recession-Friendly Employee Perks* 2008; Riendeau 2010).

W praktyce zarządzania najważniejsze pozamaterialne elementy motywacji to odpowiednio:

- potrzeba uznania i przekonanie o użyteczności wykonywanej pracy,
- potrzeba osiągnięć i chęć pokonywania trudnych wyzwań zawodowych,
- swoboda działania,
- potrzeba szacunku i poważania,
- „praca sama w sobie”.

Firmy dobrze rozumiejące znaczenie motywacji pozamaterialnej mają wiele sposobności, aby powyższe potrzeby należycie zaspokajać.

3.6. Poczucie braku sprawiedliwości organizacyjnej wśród sprzedawców

Potrzebą dosyć powszechnie ignorowaną w decyzjach menedżerskich jest silnie odczuwana przez sprzedawców potrzeba sprawiedliwości (Liao, Mavondo i Kennedy 2008).

Często zadają sobie oni pytanie: „Czy wynagrodzenie, jakie otrzymujemy, jest sprawiedliwe?”. Wówczas porównują swoje wynagrodzenie, ponoszony wysiłek oraz osiągnięte wyniki z wynagrodzeniem, aktywnością oraz wynikami innych członków zespołu sprzedażowego, a nawet pracowników zewnętrznych działów sprzedaży. Jeżeli owo porównanie wypadnie dla nich niekorzystnie, rodzi to frustrację i rozczarowanie, w następstwie których pojawia się silna demotywacja.

Dobrzy sprzedawcy „w poczuciu krzywdy” decydują się nawet na odejście z firmy, chociaż osiągają dobre wyniki, a ich zarobki kształtują się – obiektywnie rzecz biorąc – na wysokim poziomie. Bazując na teorii sprawiedliwości, wiemy, kiedy dochodzi u sprzedawców do zachwiania poczucia sprawiedliwości. Ma to miejsce wówczas, gdy (Liao, Mavondo i Kennedy 2008):

- sprzedawcy osiągają słabe wyniki, chociaż ciężko pracują,
- nagrody za osiągnięcie targetów są zbyt niskie,
- nagrody za przekroczenie targetów nie są warte ekstra wysiłku oraz sprzedawcy ustawicznie stykają się z różnymi przejawami niesprawiedliwości, takimi jak skrajnie niekorzystne decyzje w zakresie wyznaczania terytoriów sprzedażowych, a nade wszystko „toksyczna” atmosfera panująca w organizacji sprzedażowej.

4. Długofalowe konsekwencje błędów w zakresie motywowania

Nieprawidłowe motywowanie sprzedawców ma miejsce w dużej liczbie firm i wywołuje poważne negatywne konsekwencje zarówno w krótkim, jak też w dłuższym horyzoncie czasowym (Mansoor i Mobus 2006).

Przed wszystkim specjaliści ds. sprzedaży pozbawieni odpowiednio wysokiej motywacji słabo zaangażują się w realizację zwykle mocno napiętych targetów i planów sprzedażowych. Ich produktywność spada w wyniku zniechęcenia i frustracji, pogarszająca się jakość pracy powoduje zaś niezadowolone klientów.

Bardzo często skutki szeregu błędnych decyzji ujawniają się dopiero po pewnym czasie i mogą być odczuwane przez firmy bardzo długo.

Najważniejsze długookresowe konsekwencje błędów w zakresie motywowania sprzedawców zostaną przedstawione poniżej (Cybulski 2010).

4.1. Wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe sprzedawców

Na skutek przepracowania, braku wsparcia ze strony menedżerów i wskutek dyskomfortu wynikającego z poczucia braku sprawiedliwości zmniejsza się poziom przywiązania sprzedawców do organizacji, ich lojalność oraz zaangażowanie. W pierwszej kolejności cierpi na tym jakość ich pracy, ale także prowadzi to do obniżenia się, na skutek złej obsługi, poziomu lojalności klientów.

Inną konsekwencją takiego stanu rzeczy jest rosnąca skala dobrowolnej fluktuacji najlepszych specjalistów ds. sprzedaży.

4.2. Wysoki poziom defraudacji zasobów w działach sprzedaży

Defraudacja zasobów firmy przez jej personel sprzedażowy jest bardzo poważnym, choć słabo rozpoznany problemem.

Zasoby, jakie podlegają defraudacji przez sprzedawców oraz menedżerów ds. sprzedaży, to odpowiednio:

- zasoby finansowe;
- składniki majątku rzeczowego powierzone przez firmę sprzedawcom;
- informacje rynkowe uzyskane przez sprzedawców w pracy na rzecz firmy;
- dane wewnętrzne posiadane przez pracowników, dotyczące jej strategii i planów sprzedaży oraz systemów motywacyjnych;
- personel, wobec którego ma miejsce nielegalne „kaptowanie” do innej organizacji;
- marka – gdzie przez defraudację marki rozumie się wszelkie działania podejmowane i realizowane przez sprzedawców oraz menedżerów firmy, które prowadzą do pogorszenia się opinii o marce i trwałego uszczerbku jej wizerunku;
- klienci – ten rodzaj defraudacji polega na przejmowaniu przez sprzedawców lub menedżerów firmy jej kontaktów handlowych, klientów bądź kontraktów (zamówień lub zleceń) i realizowanie ich na rzecz firm konkurencyjnych bądź innych organizacji, zwłaszcza w sytuacji zmiany pracodawcy lub prowadzenia działalności na własny rachunek;
- czas – tego typu defraudacja polega na pomniejszeniu lub utracie czasu, jaki sprzedawcy lub menedżerowie firmy mają obowiązek przeznaczyć na jej rzecz, w wyniku jego nieracjonalnego (marnotrawnego) wykorzystania lub użycia niezgodnego z zakładanymi celami i zadaniami sprzedawców bądź menedżerów.

4.3. Trwałe pogorszenie się wyników i utrata pozycji rynkowej

Najważniejszą jednak, z punktu widzenia interesów firmy, konsekwencją kumulacji wielu błędnych decyzji w obszarze motywowania jej personelu

sprzedażowego jest trwale pogorszenie się wyników sprzedażowych oraz parametrów finansowych na skutek zarówno utraty najlepszych sprzedawców w wyniku ich dobrowolnej fluktuacji, jak też spadku produktywności sprzedaży. Firma, tym samym, może bardzo szybko utracić swoją dotychczasową, relatywnie dobrą pozycję rynkową, opartą niejednokrotnie w znacznej mierze na zespole efektywnych sprzedawców (Gordon 2009; Salerno 2010; Duff 2009; Shepherd 1999).

5. Wnioski

1. Motywacja sprzedawców ma kluczowe znaczenie dla przetrwania przez firmę w dobrej kondycji okresu turbulencji rynkowych (Tallitsch 2010).
2. Skuteczna, tzn. zapewniająca realizację celów sprzedażowych firmy na odpowiednio wysokim poziomie, motywacja jest nie tylko niezbędnym warunkiem przetrwania przez organizację okresu turbulencji, ale może stać się również źródłem jej unikalnej przewagi konkurencyjnej (Wilson Learning Worldwide 2004).
3. Firma, która potrafi skutecznie motywować sprzedawców, potrafi utrzymać swoje przychody na wysokim poziomie, jest w stanie utrzymać najlepszych handlowców i może przyciągnąć do organizacji nowych, wysoce produktywnych specjalistów ds. sprzedaży, tak więc umiejętność efektywnego motywowania sprzedawców firmy zwiększa szanse na poprawę jej przyszłej pozycji rynkowej (Zoltners 2010).
4. Menedżerowie często podejmują błędne decyzje w obszarze motywowania sprzedawców ze względu na słabą znajomość potrzeb i wymagań sprzedawców, gdyż zmiany mające na celu zwiększenie skuteczności organizacji sprzedażowej powinny uwzględniać zarówno interesy firmy, jak też potrzeby i aspiracje specjalistów ds. sprzedaży (*The Secret of Recession Proof Sales Team Motivation* 2008; Lavler 2009).
5. Menedżerowie często utożsamiają motywowanie sprzedawców wyłącznie z narzędziami motywacji finansowej, pozbawiając się w ten sposób wielu użytecznych narzędzi motywacyjnych o wysokiej efektywności ekonomicznej (Boyle 2009; Fairchild 2001).
6. Wyjątkowo niekorzystnym zjawiskiem w obszarze motywowania personelu sprzedażowego jest powszechne stosowanie przez menedżerów, zwłaszcza polskich, motywacji negatywnej w formie gróźb zmniejszenia sprzedawcom premii lub prowizji oraz w postaci nieuzasadnionego, a znaczącego podwyższenia zadań sprzedażowych (*Organizacje sprzedażowe w okresie recesji* 2010).
7. W większości organizacji sprzedażowych brakuje świadomości, jak bardzo wiele różnych decyzji menedżerskich ma wyraźny kontekst motywacyjny. Na przykład prowadzone badania pokazują ogromny wpływ sposobu wyznaczania oraz komunikowania sprzedawcom targetów na ich skuteczność (Bares 2009).

8. Firmy muszą się liczyć z negatywnymi konsekwencjami błędnych decyzji w zakresie motywowania organizacji sprzedażowych zarówno w krótkim, jak i w długim horyzoncie decyzyjnym. Najpoważniejsze z nich to: drastyczne obniżenie poziomu sprzedaży, utrata kluczowych klientów, znaczący wzrost wskaźników dobrowolnej fluktuacji w grupach najlepszych i nowo zatrudnionych sprzedawców, trwałe zwiększenie się kosztów funkcjonowania zespołów sprzedażowych, rosnąca skala defraudacji wszelkiego rodzaju zasobów organizacji sprzedażowych (*Organizacje sprzedażowe w okresie recesji* 2010).

Informacje o autorze

Doc. dr Krzysztof Cybulski – Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski. E-mail: kcybulski@mail.wz.uw.edu.pl.

Bibliografia

- Albrecht, Ch., Manoogian, P.Z. i A.N. Shastri 2010. *How Should Companies Adapt to Challenging Sales Force Quotas in This Environment?* ZS Associates. Sales & Marketing Insights.
- Bares, A. 2009. *Recession-Driven Sense of Shared Destiny – Are We Missing An Opportunity?*, http://compforce.typepad.com/compensation_force/2009/01/recessiondriven-sense-of-shared-destiny-are-we-missing-an-opportunity.html.
- Boyle, M. 2009. *Motivating Without Money*. Special Report. *Bloomberg Businessweek*, 24.04.2009.
- Cora, C. 2010. *Why Companies Need Motivation During Tough Economic Times*, http://www.ideamarketers.com/?Why_Copanies_Need_Motivatio.
- Cybulski, K. 2010. *Najważniejsze wyzwania dla zarządzania działem sprzedaży w okresie turbulencji rynkowych*, materiały dla studentów Podyplomowych Studiów Zarządzania dla Menedżerów Sprzedaży Wydział Zarządzania UW, <http://www.wz.uw.edu.pl>.
- Duff, V. 2009. *Ideas to Maximize Sales Force Management Performance*, http://www.ehow.com/list_5801453_ideas-sales-force-management-performance.html.
- Fairchild, Ch.L. 2001. *Sales Motivation & Moral During Extreme Times of Change*, A Professional Paper in Partial Fulfillment of Requirements for the Master of Hospitality Administration William F. Harrah College of Hotel Administration.
- Gordon, J. 2009. *What is Your Recession Sales Strategy*. *WHITEPAPER SURVEY*, The CustomerCollective. Recssion Sales Strategy, <http://www.selling2.com>.
- How to Motivate Sales People Without Money* 2011. <http://ezinearticles.com/?How-to-Motivate-Sales-People-Without-Money?&id=1320245>.
- Jap, S.D. 2001. *The Strategic Role of Sales Force in Developing Customer Satisfaction Across the Relationship Lifecycle*. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Spring.
- Johnson, J.T., Barksdale, H.C. (jr.) i J.S. Boles 2001. *The Strategic Role of the Salesperson in Reducing Customer Defection in Business Relations*. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Spring.
- Johnson, R. 2010. *Why is Sales Management so Tough Today*, <http://www.4hoteliers.com/4hots-fshw.php?mwi=5260>.
- Lavler, E.E. 2009. *Value-Based Motivation*. *Bloomberg Businessweek*, Special Report, http://www.businessweek.com/managing/content/apr2009/ca20090424_868872.htm.

- Liao, Y.H., Mavondo, F. i R. Kennedy 2008. Organizational Justice and Sales Force Motivation. *Research-news marketing @Monash*, Monasch University, nr 2 (7).
- Liu, A.H. i M.P. Leach 2001. Developing Loyal Customer with a Value – Adding Sales Force: Examing Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, nr 2 (21).
- Liu, S.S. i L.B. Comer 2007. Salespeople as Information Gatherers: Associated Success Factors. *Industrial Marketing Management*, nr 36.
- Mansoat, T. i R. Mobus 2006. *Sales force effectiveness – a competitive advantage*, Step Change Consulting.
- Organizacje sprzedażowe w okresie recesji: wyniki ankiety kwestionariuszowej przeprowadzonej na pracownikach działów sprzedaży 76 polskich organizacji sprzedażowych* 2010. Marzec–kwiecień.
- Recession-Friendly Employee Perks* 2008. <http://www.bnet.com/article/recession-friendly-employee-perks/209200>.
- Riendeau, R. 2010. Incentives and Motivation Strategies that Work. SMM, <http://www.salesandmarketing.com/article/incentives-and-motivation-strategies-work>.
- Salerno, Ch. 2010. *Five Strategies for Selling During a Recession*, <http://www.bnet.com/article/five-strategies-for-selling-during-a-recession>.
- Sanchez, D. 1998. Strategy Begins With Salespeople. *Sales & Marketing Management*, nr 2 (130).
- Shapiro, B. i S.X. Doyle 1983. Make the Sales Task Clear. *Harvard Business Review*, November–December.
- Shepherd, D.C. 1999. Service Quality & the Sales Force: A Tool for Competitive Advantage. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Summer.
- Stites, J. 2010. *How to Motivate a Sales Team During a Recession*, <http://www.allbusiness.com/company-activities-management/sales-selling-sales/10063314-1.html>.
- Tallitsch, J.F. 2010. *Invest in Sales Fundamentals to Sell Successfully in this Recession*, TopMark, LLC.
- The Secret of Recession Proof Sales Team Motivation* 2008. Dittman Incentive Marketing, <http://www.articlesbase.com/sales-articles/the-secret-of-recession-proof-sales-team-motivation-393605.html>.
- Wakeling, B. 2010. *How to Motivate Your Sales Force During the Recession*, http://www.ehow.com/how_6748754_motivate-sales-force-during-recession.html.
- Wilson Learning Worldwide 2004. *Sales Management as a Source of Competitive Advantage. How sales managers add value to the organization. Research Report*.
- Zoltners, A.A. 2010. *Sales Management Courses Current Issues*, <http://www.kellog.northwestren.edu/faculty/zoltners/htm/currrentissues>.