



Dlaczego sprzedaż i marketing żyją jak pies z kotem?

Robert Grzybek

Co zrobić, aby poprawić współpracę między działami marketingu i sprzedaży? Jak sprawić, by było mniej tarć a więcej zrozumienia w sytuacji, kiedy od dobrej współpracy obu działów w bezpośredni sposób zależą wyniki firmy? Robert Grzybek - dzisiaj konsultant firmy doradczo-szkoleniowej, coach i trener, a w przebiegu swojej kariery zawodowej menedżer zarówno działów sprzedaży jak i marketingu, przedstawia ten problem w oparciu o własne doświadczenia i w nawiązaniu do opublikowanego niedawno na łamach „Harvard Business Review” materiału opracowanego przez Philipa Kotlera, Neila Rackhama i Suja Krishnaswamy.

Z artykułu dowiesz się m.in.:

- > jakie są podstawowe źródła napięć między marketingiem i sprzedażą,
- > dlaczego cele sprzedaży i cele marketingu mają tendencję do „rozjeżdżania się”,
- > jak zdefiniowane są zadania marketerów i handlowców,
- > jakie są podstawowe grzechy popełniane przez pracowników sprzedaży i marketingu,
- > co zrobić, aby poprawić współpracę między działami marketingu i sprzedaży oraz skutecznie redukować tarcia między nimi.

Est kilka powodów, przez które od dłuższego czasu chodziło mi po głowie zajęcie się tym tematem. Dwa najważniejsze: a) w swojej karierze zawodowej miałem okazję pracować zarówno w dziale sprzedaży, jak i w dziale marketingu i na własnej skórze doświadczyłem zawitości relacji między handlowcami i marketerami.

Co więcej, dziś pracując jako konsultant i trener z firmami z wielu branż, mam okazję niejako „przez szybę” obserwować przejawy animozji między działami sprzedaży i marketingu; b) temat został ciekawie ujęty przez dwa światowe autorytety: Philipa Kotlera, guru marketingu, i Neila Rackhama, guru sprzedaży, którzy wraz z konsultantem



Sujem Krishnaswamą opisali sposób na rozwiązanie tytułowego problemu na łamach „Harvard Business Review”. Trójka autorów doszukuje się tego rozwiązania w działaniach mających na celu integrację sprzedaży i marketingu. Zaproponowany model jest zręczny, jednak w rzeczywistości ich postulaty mogą być trudne do wdrożenia.

Jeśli ująć sprawę od strony historycznej, funkcja marketingu wykształciła się ze struktur sprzedaży. Firmy zarządzane klasycznie, gdzie motorem postępu i kluczem do przewagi konkurencyjnej były możliwości produkcyjne, rozwinęły zespoły handlowców, których zadaniem była sprzedaż wyprodukowanych dóbr. Z czasem pojawiła się potrzeba analizowania rynków, lepszego ich segmentowania czy też dopasowania oferty lub polityki cenowej. W dzisiejszych czasach marketing, poza badaniami rynku i określaniem szans rynkowych, zajmuje się, najogólniej rzecz ujmując, rozwojem produktu, komunikacją marketingową, zarządzaniem markami itd. W wielu dużych przedsiębiorstwach

i Krishnaswama podkreślają dwa źródła napięć pomiędzy marketingiem i sprzedażą: jedno ma naturę ekonomiczną, drugie kulturową. Napięcia na tle ekonomicznym wiążą się ich zdaniem z kwestiami podziału budżetu, wpływem na cenę dla klienta oraz wydatkami na reklamę ATL, której koszty są ogromne, a przełożenie na przychody wątpliwe. Różnice kulturowe dzielą obie drużyny jeszcze bardziej niż czynniki ekonomiczne, a składają się na nie różnice w profilu osobowym (w tym w wykształceniu) i wykonywanych zadaniach. Autorzy jednak nie rozwijają zbyt tego wątku, przechodząc szybko do opisu modelu oraz narzędzia diagnostycznego. Jest zatem miejsce na bardziej szczegółowe zagłębienie się w kwestie różnic.

Już na etapie poszukiwań definicji marketingu i sprzedaży można natknąć się na: a) wielość definicji marketingu; b) przenikanie się sprzedaży w zagadnieniach dotyczących marketingu - np. historycznie marketing był rozumiany jako czynność wspierające sprze-

żenie: tytułowy problem dotyczy tych firm, w których istnieją wyodrębnione, znaczące działy realizujące funkcje sprzedaży i marketingu.

Marketing według Kotlera „jest procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów”. A jak to będzie po polsku? Misją marketingu jest badanie i odkrywanie (ostatnimi czasy również tworzenie - np. w nowoczesnych technologiach) potrzeb klientów istniejących na rynkach, na których dane przedsiębiorstwo decyduje się działać, a następnie tworzenie produktu odpowiadającego na te potrzeby oraz komunikowanie jego wartości. Przedsiębiorstwo ma dostarczać w sposób efektywny ekonomicznie to, czego klienci potrzebują, i dzięki spełnianiu tych potrzeb budować ich satysfakcję oraz lojalność. W określeniu roli czy misji marketingu gdzieś głęboko zaszyte jest pojęcie sprzedaży. W końcu aby

Dziś, pomimo podnoszenia postulatów etycznej sprzedaży, konieczności dbania o satysfakcję klientów, nawoływań do wprowadzania zarządzania jakością do praktyki sprzedaży, misją sales force pozostaje konsekwentnie dowieść wynik na koniec miesiąca, kwartału, roku.

zarządzanych marketingowo (marketing driven or marketing-led) funkcja marketingu jest dziś główną siłą napędową, źródłem przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie rola działu sprzedaży w większości firm wciąż pozostaje silna. Obie funkcje są mocno współzależne. Od ich dobrej współpracy w bezpośredni sposób zależą wyniki firm, co niedawno zostało potwierdzone przez trójkę greckich uczonych. Obie funkcje, zarówno w teorii jak i w praktyce, są traktowane jako składowe szeroko rozumianego wysiłku marketingowego firmy. Co zatem powoduje, że sprzedawcy i marketerzy zwykle żyją jak pies z kotem?

RÓŻNICE

W swoim artykule Kotler, Rackham

daż wyrobów i usług, których celem jest oddziaływanie na nabywcę (co tylko pokazuje, dlaczego historycznie marketingowi i sprzedaży jest do siebie blisko); c) niedostatek definicji sprzedaży - owszem, powszechnie są wyjaśniane takie hasła jak np. sprzedaż bezpośrednia czy zarządzanie sprzedażą. Najwyraźniej to, czym jest sprzedaż, jest tak oczywiste dla każdego, że nie ma potrzeby wyjaśniać, na czym ona polega w odniesieniu do działań jednostki, zespołu czy organizacji.

Czym zatem są sprzedaż i marketing? Po co zostały powołane? Oczywiście nie ma jednej słusznej odpowiedzi na te pytania, ale aby uchwycić różnicę, posłużę się własnymi doświadczeniami na ten temat, zebranymi głównie na polskim terenie. Jedno tylko zastrze-

w wyniku procesu marketingowego doszło do wymiany spełniających potrzeby produktów, potrzebny jest ktoś, kto taką wymianę ułatwi.

Historycznie przedsiębiorstwa zorientowane sprzedażowo wyznawały filozofię, że klienci sami z siebie nie będą w stanie kupić wystarczającej liczby produktów danej firmy. Dlatego potrzebne jest aktywne kontaktowanie się z nimi i agresywne promowanie produktów. W takim celu powstawały i powstają organizacje sprzedaży - na różne sposoby, różnymi kanałami sprzedażowymi przedsiębiorstwa docierają do pośredników i odbiorców końcowych, komunikując wartość produktów i nakłaniając do zakupu. Dziś, pomimo podnoszenia postulatów etycznej sprzedaży, konieczności

Tabela 1. Różnice między działami marketingu i sprzedaży na przykładzie branży FMCG

Kategorie	Marketing	Sprzedaż
Orientacja czasowa	Przyszłość	Teraz
Postrzeganie klienta	Odpersonalizowana obserwacja statystycznego klienta	Relacja z konkretnym klientem
Definicja klienta	Consumer or end-user	Buyer/shopper
Otoczenie	Szeroko rozumiane (PESTER)	Rynek (trade)/konkurencja
Główny cel	Incremental cash flow, zysk	Wolumen sprzedaży
Interakcja z klientem wewnętrznym	Intensywna współpraca	Często zamknięty silos; koncentracja na kliencie zewnętrznym
Stosunek do produktu	Koncentracja na własnym produkcie	Preferowanie produktów o dużym wolumenie sprzedaży

Źródło: Opracowanie własne

dbania o satysfakcję klientów, nawoływać do wprowadzania zarządzania jakością do praktyki sprzedaży, misją sales force pozostaje konsekwentnie dowieść wynik (najczęściej rozumiany jako zaplanowana wartość przychodów ze sprzedaży) na koniec miesiąca, kwartału, roku. W takim rozumieniu roli sprzedaży gdzieś głęboko zaszyta jest przydatność marketingu, choćby do promowania produktu i ułatwiania sprzedaży.

Trzeba przyznać, że swój udział w wykopywaniu rowów między funkcjami sprzedaży i marketingu mają też badacze i teoretycy. Aby dobitnie odróżnić klasyczne, sprzedażowe podejście do rynku od świeżego i perspektywicznego podejścia marketingowego, Theodore Levitt pisał: „Sprzedaż koncentruje się na potrzebach sprzedającego, marketing na potrzebach nabywcy. Sprzedaż pochłonięta jest potrzebą sprzedającego zamiany produktu na gotówkę; marketing - ideą zaspokojenia potrzeb klienta za pomocą produktu i całej grupy rzeczy związanych z tworzeniem, dostarczaniem i ostatecznie konsumowaniem go”. Dziś coraz mniej jest takich sprzedawców niczym bohaterowie filmu Glengarry Glen Ross, a obszar, gdzie stosuje się klasyczne, agresywne podejście do sprzedaży, zawęża się. Wiele firm zdaje sobie sprawę, że w ich przypadku warto budować relacje i stosować sprzedaż konsultacyjną.

Przyjrzyjmy się wspomnianym różnicom w sposób ustrukturyzowany. Część z nich na przykładzie branży FMCG została przedstawiona w tabeli nr 1.

CELE I MIERNIKI

Cele działów sprzedaży i marketingu wynikają z celów finansowych, jakie planuje osiągnąć w danym okresie przedsiębiorstwo. Uniwersalnie ważne dla firm, niezależnie od branży, będą: poziom przychodów i zysk osiągany przy pozytywnym cash flow. Firmy stosują czasem dodatkowe, pozafinansowe mierniki wypracowane na bazie własnych doświadczeń bądź zapożyczone z metody zrównoważonej karty wyników.

Dla marketingu jako całej funkcji ważne będzie osiągnięcie celów finansowych. Jednak ze względów operacyjnych zostaną one przetłumaczone na cele marketingowe. Przy założeniu, że dana firma ma 5 marek, cel przychodowy jest często tłumaczony na udziały poszczególnych marek w rynkach, na których konkurują. Poszczególne kierownicy produktu na co dzień będą się koncentrować na udziałach rynkowych swoich marek. Oczywiście, ważne mogą być też inne mierniki, których realizacja w mniej lub bardziej bezpośredni sposób przełoży się na osiągnięcie zakładanych udziałów, takie jak świadomość marki, satysfakcja klienta lub procent klientów rezygnujących z usługi na

korzyść konkurencji. Na podstawie planowanych przychodów tworzy się założenia budżetowe, w tym prognozę kosztów reklamy. Te pomocnicze cele i założenia budżetowe zwykle mniej interesują sprzedawców.

Dla organizacji sprzedaży również będzie ważne osiągnięcie zakładanych celów finansowych, w szczególności osiągnięcie lub przekroczenie zakładanych wpływów ze sprzedaży. Cele te zostaną skaskadowane na mniejsze jednostki organizacyjne. Jeśli w firmie są 3 kanały sprzedaży, zazwyczaj suma celów przychodowych dla wszystkich kanałów równać się będzie celowi przychodów dla całej firmy. Szefowie kanałów swój cel przychodowy podzielą na swoich menedżerów, ci skaskadują swoje cele dalej, aż w końcu każdy handlowiec otrzyma swój cel przychodów. Czasem ten cel będzie przetłumaczony na sprzedaż pojedynczych sztuk produktu czy usługi. Dział sprzedaży również będzie na dany rok stawiał sobie cele pomocnicze (np. poziom dystrybucji ważonej dla kluczowych produktów, liczba klientów w obsłudze, liczba kontaktów handlowych na sprzedawcę itp.) oraz budżetował koszty. W niektórych firmach niektóre z celów sprzedaży będą przedmiotem zainteresowania marketerów. Tak czy inaczej, na poziomie operacyjnym cele sprzedaży i marketingu mają tendencję do rozjeżdżania się.



HORYZONT CZASOWY

Gdy pracowałem w sprzedaży, cenne dla mnie było, że każdy dzień, każdy tydzień, a w szczególności każdy koniec miesiąca był źródłem informacji zwrotnej o tym, na ile udało mi się zrealizować zakładane cele. Gdy zacząłem pracować w marketingu, zrozumiałem, że obiektywna ocena wyrażona twardymi rezultatami nie będzie mi dana w tak

formułę produktu do potrzeb konsumenta i zapewnić zasoby produkcyjne. Zarządzanie produktem wymagać może zdolności artystycznych, które przydatne mogą być w ocenie efektów pracy agencji. Z kolei zarządzanie inicjatywami marketingowymi wymaga umiejętności zarządzania projektem.

Zadania handlowców i menedżerów sprzedaży są bardziej jednorodne. Roz-

z marketingiem poświęca się jeszcze mniej miejsca. Specjalizacja skutkuje tym, że marketing mówi swoim, niezrozumiałym dla sprzedaży żargonem i vice versa.

STRUKTURY

Typowy zespół marketingowy jest stosunkowo nieliczny i ma płaską strukturę. Kluczową rolę w zarządzaniu

Specjalizacja skutkuje tym, że marketing mówi swoim, niezrozumiałym dla sprzedaży żargonem i vice versa.

krótkim cyklu. Również w opinii innych sprzedaż jest generalnie skoncentrowana na bieżącym okresie, za który ma się szansę wziąć prowizję – z reguły jest to miesiąc. W niektórych organizacjach upowszechniło się powiedzenie: „jesteś tak dobry jak wynik twojego ostatniego miesiąca”. Marketing z kolei jest skoncentrowany na dłuższej perspektywie. Budowanie marki czy zwiększanie udziałów rynkowych wymaga czasu.

ZADANIA

Spore różnice dotyczą także tego, co robią marketerzy i handlowcy. Rola kierownika produktu wymaga sporej dozy analiz (nawet jeśli część jest wykonywana przez wewnętrzne lub zewnętrzne zasoby analityczne). Czasem potrzeba chwili wymusza nauczanie się zadań normalnie wykonywanych przez wyspecjalizowane zasoby. Oprócz tego marketerzy współpracują z agencjami reklamowymi, z działem badań i rozwoju czy fabrykami firmy, starając się dobrać

wój technologiczny i upowszechnianie się procesowego podejścia do sprzedaży wymaga coraz częściej umiejętności analitycznych. W sprzedaży handlowcy głównie koncentrują się na kontaktach z klientami oraz na kontaktach wewnątrz swojej organizacji. Projekty w organizacjach sprzedaży realizowane są rzadko, a interakcje z innymi funkcjami są w przypadku przedstawicieli handlowych mocno ograniczone.

ŻARGON

Zarówno marketing jak i sprzedaż zbudowały – na bazie praktyki – swoje, mogłyby się zdawać niezależne, teorie. W podręcznikach akademickich na temat marketingu poświęca się niewiele miejsca zagadnieniom sprzedaży – np. w najnowszym polskim wydaniu klasycznej biblii marketingu Kotlera na ponad 750 stron tylko 29 traktuje o zarządzaniu sprzedażą. Z kolei w podręcznikach na temat sprzedaży i zarządzania na kwestie związane

stanowią kierownicy produktu. Z kolei zespoły handlowców są liczne i mają strukturę hierarchiczną, obejmującą nierzadko 5-6 poziomów. Duże organizacje sprzedaży w czołowych firmach FMCG czy telekomach potrafią liczyć nawet kilka tysięcy pracowników. Zazwyczaj najliczniejszą grupę stanowią przedstawiciele handlowi. Część zadań sprzedaży bywa realizowana przez firmy zewnętrzne, w których sprzedawcy bezpośredni i telefoniczni stanowią najliczniejszą grupę.

KOMPETENCJE

Kierownicy produktów winni wykazywać się szeregiem kompetencji, które niezbędne są, aby zarządzać biznesem, jakim jest brand. A także inicjatywami marketingowymi mającymi charakter pracy projektowej oraz by zapewnić odpowiedni poziom współpracy i koordynować wkład rozmaitych działów wewnętrznych i zewnętrznych dostawców. Takie kompetencje to →

Reklama

CRM Vision - siła komunikacji w firmie

Zapewnij **efektywną współpracę** marketerów i handlowców.
Wykorzystaj **nowoczesny system** online w codziennej pracy.

20% RABATU dla czytelników **MARKETER+**
+ **bezpłatna wersja testowa**

Zajrzyj na www.CRMVision.pl/marketer



Tabela 2. Działania podejmowane przez firmy w celu redukcji tarc pomiędzy działami sprzedaży i marketingu

Rozwiązanie	Zalety	Wady
Jeden szef dla obu funkcji	Potencjalnie łatwy arbitraż	Odległość od „frontu”
Stworzenie działu trade marketingu	Oficjalna płaszczyzna współpracy	Dostępność talentów, podległość
Regularne spotkania robocze	Prostota, usprawnienie komunikacji	Czas, ograniczenie w udziale sprzedawców
Tworzenie okazji do wspólnej pracy projektowej	Wspólna praca = team building	Ograniczenie w udziale sprzedawców
Rotacja personelu	Tworzenie ambasadorów	Możliwość dla nielicznych
Zachęty do wizyt marketerów w tzw. terenie	Możliwość weryfikacji pomysłów Lepsze zrozumienie wyzwań sprzedaży	Czas, obawa
Wspólne cele/mierniki	Motywacja do współpracy	Integracja z systemem motywacyjnym sprzedawców

Źródło: Opracowanie własne

m.in. komunikacja interpersonalna, przywództwo, kreatywne myślenie, zdolności analityczne, myślenie strategiczne, budowanie relacji z klientami zewnętrznymi i wewnętrznymi, wiedza z zakresu marketingu. Standardowo od kierowników produktów wymaga się wyższego wykształcenia, często kierunkowego.

W przypadku przedstawicieli handlowych wymogi będą różnicowane w zależności od cyklu sprzedaży i charakteru produktów. Wszystkim sprzedawcom przydają się umiejętności związane z wywieraniem wpływu na innych i perswazyjną komunikacją, jak również te związane z rozumieniem potrzeb klienta, budowaniem relacji z nim, znajomością rynku i oferowanych produktów, umiejętnością negocjacji czy szeroko rozumianą elastycznością. W przypadku długich cykli, charakterystycznych np. dla sprzedaży rozwiązań technologicznych, wymagana jest dodatkowo zazwyczaj wiedza techniczna i wykształcenie wyższe. Dość powszechne jest jednak postrzeganie przedstawicieli handlowych jako spryciarzy, specjalistów od przekonywania, mających niewysokie kwalifikacje.

SYSTEM MOTYWACYJNY

Sprzedaż jest jedyną funkcją, w której dominują efektywne systemy wynagradzania. Składowymi wynagrodzenia handlowca jest wynagrodzenie stałe i uzależniona od wyników prowizja (zdarza się też, że prowizja jest jedynym składnikiem wynagrodzenia). Szefowie sprzedaży, poza popularnymi w Polsce rankingami, często stosują dodatkowe środki, mające pobudzać zaangażowanie pracowników i zwiększać motywację w krótkim okresie, takie jak konkursy z nagrodami czy dodatkowe premie. Wynagrodzenie kierowników produktów jest bardziej przewidywalne, a pensja podstawowa często jest uzupełniana premią.

Jak widać na podstawie omówionych aspektów, obie funkcje,

które de facto zajmują się marketingiem, dzieli wiele różnic. Dodajmy do tego kilka grzechów popełnianych notorycznie przez sprzedaż i marketing:

- › tendencja do izolacji, szczególnie charakterystyczna dla działu sprzedaży. Menedżerowie sprzedaży często motywują handlowców poprzez budowanie etosu „tych najważniejszych” w firmie, tych, którzy przynoszą przychody. Budują w ten sposób silny podział MY/ONI,
- › tendencja do wywyższania się i umniejszania wagi innych funkcji w przedsiębiorstwie, charakterystyczna dla obu wspomnianych działów,
- › wzajemne obwinianie się, gdy coś idzie nie tak.

Dodajmy do tego, że zbyt często spotykane, osiągnięte polityką życie korporacyjne i egoistyczne, konkurencyjne podejście niektórych jednostek nie ułatwiają budowania mostów porozumienia.

METODY STOSOWANE PRZEZ FIRMY ORAZ ICH OGRANICZENIA

Zarówno praktyka, jak i teoria wskazują na szereg działań, jakie firmy podejmują, by zredukować tarcia i poprawić współpracę między sprzedażą i marketingiem. W tabeli nr 2 zestawienie tych bardziej popularnych działań wraz z omówieniem ich zalet i wad. Jedną z takich popularnych metod jest udział marketerów w konferencjach sprzedaży. Mogą się jedynie podpisać obiema rękami pod tym pomysłem. Jednak z doświadczenia wiem, że często okazja na budowanie relacji i zrozumienia jest marnowana. Marketerzy potrafią demonstrować swoją wyższość. Produkt menedżer przyjeżdża na moment, by tylko zaprezentować swoją prezentację i natychmiast po niej wyjeżdża. Byłem świadkiem konfrontacyjnych postaw demonstrowanych podczas prezentacji zarówno przez marketerów jak i menedżerów sprzedaży, które w efekcie doprowadzały do publicznych kłótni i kładły się cieniem na wzajemnych relacjach. →

REMEDIUM

Wspomniany już model proponowany przez trójkę autorów stanowi ciekawą ramę teoretyczną. Pokazuje cztery typy relacji między marketingiem i sprzedażą: a) relacja jest niedookreślona, funkcje często są skonfliktowane, a zadania bywają duplikowane; b) relacja jest dookreślona – istnieją zasady komunikacji zapobiegające sporom, a spotkania służą formułowaniu wzajemnych oczekiwań; c) relacja współpracy charakteryzująca się rozluźnieniem granic i realizacją wspólnych aktywności; d) integracja, oznaczająca wspólne cele, systemy i nagrody. Model opisuje również ogólne działania, jakie są potrzebne, aby przejść z jednego etapu relacji do następnego. Jednak większość firm współcześnie działających na konkurencyjnych, dynamicznych rynkach nie może sobie pozwolić na dwa pierwsze etapy relacji między sprzedażą i marketingiem, a czwarty, najwyższy stopień integracji jest na razie rozwiązaniem eksperymentalnym. Co zatem robić, aby poprawić współpracę między opisywanymi funkcjami?

Moim zdaniem jest kilka czynników, które warto mieć cały czas na uwadze.

1. Jakość przywództwa. W zhierarchizowanych strukturach odpowiedzialność za jakość współpracy ponosi kierownictwo najwyższego szczebla. Oto kilka podpowiedzi, co powinni robić szefowie działów i ich przełożeni:
 - promować wartości otwartości i zaufania,
 - nie tolerować niezdrowej rywalizacji, w zamian podkreślać współzależność i zachęcać do współpracy; nagłaśniać historie sukcesu,
 - w przypadku niepowodzeń zamiast szukać winnych, ukierunkować wysiłki na naprawienie sytuacji.
2. Wspólne cele. Tam, gdzie to tylko możliwe, pracownicy marketingu i sprzedaży powinni mieć część celów wspólnych. O ile trudniej uwspólnić cele na poziomie przedstawiciela handlowego, to jest to jak najbardziej możliwe, aby menedżerowie sprzedaży wszystkich szczebli na równi z pracownikami marketingu odpowiadali za pewne mierniki realizacji strategii przedsiębiorstwa.
3. Zgodne strategie. Strategie działów sprzedaży i marketingu powinny być ze sobą spójne i prowadzić do realizacji strategii firmy. Choć recepta może wydawać się oczywista, to badania pokazują, że w niektórych firmach proces planowania w poszczególnych działach nie jest skoordynowany.
4. Edukacja. Pracownicy powinni uzyskać wiedzę na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa i roli każdej z funkcji.

Pozwoli to zrozumieć, że mimo odmienności druga strona może pomóc osiągać moje cele. Pozwoli również lepiej rozumieć żargon.

5. Modelowanie postaw. Różnica opinii jest w codzienności biznesowej nieunikniona. Menedżerowie powinni pamiętać, że ich przekonania i postawy będą wpływać na podwładnych. Należy dbać o jakość debaty publicznej, a szczególnie trudne kwestie rozwiązywać za zamkniętymi drzwiami, wyłącznie w gronie zainteresowanych.
6. Tworzenie okazji do współpracy i poprawy komunikacji. Dotyczy to zarówno marketerów, jak i menedżerów sprzedaży i KAM-ów. Praktyka pokazuje, że inicjatywy wspólnie wypracowane i skonsultowane dają lepsze rezultaty i większą satysfakcję. Sztandarowym przykładem może być przygotowywanie prezenterów produktowych przez marketerów dla sprzedawców. Jeśli taki materiał będzie skonsultowany ze sprzedawcami i sformułowany ich językiem, nie będzie budził kontrowersji i zacznie być wykorzystywany w praktyce.
7. Profesjonalizacja zawodu sprzedawcy i menedżera sprzedaży. Wprowadzenie sprzedaży jako przedmiotu na studiach z zarządzania i marketingu, w tym do programów MBA. Firmy nie mają na to bezpośredniego wpływu, ale mogą np. rekomendować dostępne programy studiów oraz partycypować w kosztach edukacji.

Jak udowadniają Avlontis, Lionakis i Panagopoulos, poprawa relacji między sprzedażą i marketingiem wymaga zmiany kultury firmowej, co oznacza zmianę postaw i zachowań. A taka wymaga odpowiedniego przywództwa. ■



Autor tekstu:
Robert Grzybek
Partner
GM Solutions
e-mail: rgrzybek@gmsolutions.pl

Warto doczytać:

1. Philip Kotler, Neil Rackham, Suj Krishnaswamy, „Jak położyć kres wojnie między Sprzedażą a Marketingiem”, „HBRP” nr 46, grudzień 2006.
2. George Avlontis, Konstantinos Lionakis, Nicolaos G. Panagopoulos, „Antecedents and Consequences of the Conflict Between the Marketing and Sales Departments”, „JSMAM”, Vol. 10 no. 1, Winter 2010.

Polecana firma

Oferta

Dane kontaktowe



CRM Vision to nowoczesne, bezpieczne i łatwe w użyciu oprogramowanie online. Wspomaga codzienną pracę poprzez szybki dostęp do kluczowych informacji o kontrahentach oraz pełną kontrolę prowadzonych działań, projektów i finansów.
Efekty widoczne już po kilku dniach pracy z systemem:
- Szybsze wyszukiwanie potrzebnych informacji
- Lepsza komunikacja między pracownikami
- Wyższa jakość obsługi kontrahentów
Oferujemy bezpłatnie 30-dniową pełną wersję systemu.

YourVision - IT Solutions sp. z o.o.
ul. Jagiellońska 13
80-371 Gdańsk
tel.: 58 783-39-64, 515-229-793
biuro@crmvision.pl
www.crmvision.pl