

Sprzedaż to najbardziej rozwijająca człowieka część biznesu

Rozmowa z Andrzejem Cichockim, efektywnym menedżerem,
coachem i trenerem biznesu

Menedżer, coach, wykładowca, trener biznesu, autor książek, a nawet... kapelan więzienny – pełni Pan w swoim życiu zawodowym wszystkie te role. Która z nich jest dla Pana najważniejsza i dlaczego?

i organizacje. Uwielbiam to. Człowiek i jego różne odsłony, zarówno w życiu prywatnym, jak i biznesowym, nadają sens mojej pracy zawodowej.

Jakie wydarzenia stanowiły kamienie milowe w Pana dotychczasowej karierze zawodowej i doprowadziły do miejsca, w którym jest Pan obecnie?

Reczywiście pełni rolę, które Pani wymieniła, ale z jedną uwagą. Rola kapelana nie ma charakteru zawodowego – to moja służba. Wszystkie pozostałe można by sprowadzić do roli kogoś, kto w sposób praktyczny rozwija ludzi

Za każdym razem były to decyzje, które zmieniały się w działanie. Moją pierwszą ważną decyzją po ukończeniu studiów prawniczych było postanowienie, że jednak nie chcę

pracować jako prawnik. Szukałem pracy jako handlowiec i dostałem taką szansę. Kolejny krok to decyzja, że chcę być menedżerem sprzedaży, i podjęcie odpowiedniego działania. Poszedłem do właścicieli firmy, w której był akurat wakat na stanowisku dyrektora handlowego, i zaproponowałem swoje usługi. Cała sytuacja była zabawna – przychodzi jakiś gość i mówi: „Zrobię wam porządek w sprzedaży”. Z perspektywy czasu uważam, że właśnie to, że moje zachowanie okazało się niestandardowe, zdecydowało o tym, że zostałem dyrektorem handlowym. Później w tej samej firmie zostałem dyrektorem zarządzającym, a dalej to już poszło. W małym i średnim biznesie dokładnie tak to działało – najpierw szef sprzedaży, potem szef firmy. Kolejny ważny moment w moim życiu zawodowym to decyzja o pracy dla korporacji. Zaczynałem w niej od samego dołu, co było dobre, bo poznałem specyfikę branży. Pozwoliło mi to w ciągu ośmiu lat wejść do zarządu jednej z największych organizacji finansowych na świecie. Jednak najważniejszym zdarzeniem w moim życiu zawodowym było odkrycie,

czego w istocie pragnę i co chcę robić zawodowo. Tutaj kolejność była dokładnie taka sama: decyzja o odejściu z korporacji i budowaniu własnego biznesu. Trwam w niej do dzisiaj. Wiem, że nigdy nie zostałyby ona podjęta, gdyby nie wszystkie wcześniejsze. Dotychczasowe doświadczenie mnie ukształtowało, dlatego jest bezcenne.

W świecie sprzedaży przeszedł Pan wszystkie szczeble kariery. Dlaczego zdecydował się Pan na pracę w tej branży? Co najbardziej Pana w niej fascynuje?

Każdy człowiek to zbiór zachowań, oczekiwań i reakcji. Budowanie relacji, rozwijanie ich i utrzymanie wymaga ciągłego rozwoju sprzedawcy. Sprzedaż jest dynamiczna, nie znosi rutyny i bardzo szybko na nią reaguje. Jest mierzalna, czyli zarządzalna w określony sposób. Przechodząc przez wszystkie szczeble kariery

Sprzedaż jest niezwykle skła. Uważam, że to najbardziej rozwijająca człowieka część biznesu. W sprzedaży ma się kontakt z nowymi klientami, partnerami biznesowymi.

Każdy człowiek to zbiór zachowań, oczekiwań i reakcji. Budowanie relacji, rozwijanie ich i utrzymanie wymaga ciągłego rozwoju sprzedawcy. Sprzedaż jest dynamiczna, nie znosi rutyny i bardzo szybko na nią reaguje. Jest mierzalna, czyli zarządzalna w określony sposób. Przechodząc przez wszystkie szczeble kariery

zawodowej w sprzedaży, posmakowałem zarówno odmów i nieprzyjemnych telefonów, jak i wielkich transakcji. Sprzedaż uczy pokory i konsekwencji. Jest najlepszym nauczycielem samodyscypliny. Jako menedżer miałem okazję wprowadzać różne modele zarządzania, sprawdzać, jak działają. Na tych stanowiskach największą satysfakcją miałem wtedy, kiedy osiągałymi cele sprzedażowe, które dla innych wydawały się nieosiągalne. Było to możliwe dzięki zaangażowaniu całego zespołu. Każdy był odpowiedzialny za swój wycinek pracy.

Co w Pana dotychczasowej karierze zawodowej stanowiło największe wyzwanie (niezależnie od zajmowanego stanowiska i branży)?

Był to zespół sprzedawczy, który w moim własnym biznesie – ten aspekt jest największym wyzwaniem.

Największym wyzwaniem jest zbudowanie zespołu, który współpracuje i jest skupiony wokół wspólnego celu. Zespołu, który funkcjonuje zgodnie z tym samym zestawem wartości.

ANDRZEJ CICHOCKI

Praktyk życia i biznesu. Efektywny menedżer budujący swoją skuteczność od ponad 27 lat dzięki świadomym decyzjom i konsekwencji. Z wykształcenia jest prawnikiem, absolwentem Uniwersytetu Gdańskiego. W 1999 r. dołączył do AIG Amplico Life, później w Allianz Polska został zastępcą dyrektora ds. sprzedaży. W latach 2006–2008 był dyrektorem Biura Sprzedaży Agencyjnej PZU Życie. Następnie przeszedł do firmy AXA, gdzie został powołany na członka zarządu oraz dyrektora Pionu Sprzedaży.

HISTORIA SUKCESU



Kto stanowi dla Pana największy autorytet zawodowy i dlaczego właśnie ta osoba?

To bardzo trudne pytanie. Od każdego z wielkich liderów można wziąć coś dla siebie. Zarówno od tych ze świata, jak i tych, z którymi pracowałem. Jestem przekonany, że w budowaniu siebie trzeba być autentycznym, co oznacza – nie starać się być kopia innych. Być sobą, biorąc od innych to, co najlepsze. Dzisiaj jest tak wiele autorytetów w obszarze biznesu, że można je dopasowywać do własnych potrzeb. Dużo łatwiej jest odpowiedzieć, kto jest moim autorytetem, bez ograniczania tego tylko do biznesu. Tu odpowiedź jest prosta: Jezus Chrystus. Jego nauka jest ponadczasowa i porządkuje całą resztę. Dla mnie to fundament zachowań i wartości.

Jakim mottem kieruje się Pan w pracy zawodowej?

Nigdy nie chodź na kompromisy w sprawie wartości i zasad”.

”

Ludzie rotują nie dlatego, że tak sobie zaplanowali. Rotują dlatego, że podczas procesu rekrutacji ich profil nie został wystarczająco dobrze przebadany w odniesieniu do poszukiwanego profilu. Krótko mówiąc, zostali przyjęci do pracy z nadzieją, że sobie poradzą. Drugi, jeszcze ważniejszy powód to słaby proces wdrażania handlowca. Menedżerowie często myślą, że kiedy rekrutują kogoś z doświadczeniem, to nie trzeba go wdrażać. Nie zgadzam się z takim podejściem.

Szkolił się Pan u takich autorytetów, jak Robert Cialdini, Daniel Goleman czy Anthony Robbins. Jaką najważniejszą naukę wyniósł Pan ze spotkania z nimi?

To, co robisz, rób profesjonalnie. Bądź praktykiem, a nie tylko teoretykiem. Korzystaj z wiedzy, którą otrzymujesz, nieużywana jest ona nieprzydatna. Działaj – same pomysły i decyzje nie wystarczą, żeby dojść tam, dokąd chcesz. Potrzebny jest wysiłek. A gdybym miał przypisać każdemu z nich po jednej najważniejszej dla mnie lekcji, to tak by to wyglądało:

- Robert Cialdini – stosuj zasady komunikacji, bo one działają;
- Daniel Goleman – poza kompetencjami badaj inteligencję emocjonalną (to szczególnie ważna uwaga podczas budowania zespołu);
- Anthony Robbins – masz wszystko, co potrzebne, żeby odnieść sukces, tak jak go zdefiniujesz – odkryj to.

Jakie umiejętności są Pana zdaniem kluczowe do pełnienia stanowiska dyrektora sprzedaży, a jakie do bycia dobrym handlowcem? Na rozwój których cech powinny stawiać osoby pracujące lub chcące pracować na tych stanowiskach?

Do pełnienia stanowiska dyrektora sprzedaży potrzebna jest określona mieszanka stylów zarządczych. Dyrektor handlowy zdecydowanie musi umieć pracować normatywnie. Sprzedaż jest mierzalna. Jest to konieczne do tego, by realizować cele.

Konieczne, ale nie wystarczające. Szef sprzedaży powinien umieć w określonych sytuacjach stosować jeszcze co najmniej trzy style zarządcze:

- coachingowy,
- demokratyczny,
- dyktatorski.

Według mojej oceny mieszanka tych stylów pozwoli skutecznie zarządzać zespołem i realizować postawione cele. Styl *coachingowy* pozwoli rozwijać poszczególnych członków zespołu. Styl *demokratyczny* – skutecznie wprowadzać niepopularne rozwiązania, np. raporty aktywności. Styl *dyktatorski* pomoże docisnąć zespół w sytuacjach kryzysowych pod kątem realizacji planu. Oczywiście nie może on być stosowany przez cały czas, ponieważ żaden zespół tego nie wytrzyma. Dobry menedżer, stosując te style, będzie skuteczny. Jednak dobry menedżer

to nie to samo co lider. Lider, poza wszystkim, co powiedziałem, będzie potrafił wlać w ludzi entuzjazm.

Jeżeli chodzi o sprzedawcę, to oczywiście zależy, jakiego rodzaju jest to handlowiec. Ogólnie należy przyjąć, że każdy przedstawiciel tego zawodu powinien:

- szybko się uczyć – ponieważ rynek jest dynamiczny pod względem produktów, zachowań i konkurencji;
- potrafić pracować na celach – ponieważ sprzedaż jest mierzalna, a cele sprzedażowe są normą;
- mieć orientację na klienta – tak naprawdę to klient go zatrudnia i zwalnia;
- być odporny na stres – ponieważ sprzedaż to biznes odmów. Nigdzie tak często nie słyszymy „nie” – jeżeli sprzedawca nie potrafi sobie z tym poradzić, nie będzie skuteczny.

Co Pana zdaniem stanowi obecnie największe wyzwanie dla osób kierujących działami sprzedaży, niezależnie od branży?

Z mojej perspektywy największym wyzwaniem dla osób kierujących zespołami sprzedaży jest zbudowanie zespołu.

To jego jakość zbuduje przewagę konkurencyjną. Produkt można podrobić, cenę dopasować, marketing ustawić na podobnym poziomie. Zespołu nie da się podrobić.

Jakie cechy najbardziej ceni Pan u swoich współpracowników?

Najbardziej cenię lojalność, uczciwość i zaangażowanie.

Działy handlowe od lat cechuje bardzo wysoka rotacja pracowników. Jak tego uniknąć w swoim zespole? Czy Pana zdaniem są jakieś uniwersalne zasady?

Poziom rotacji zależy od branży. Moim zdaniem minimalizacja poziomu rotacji może być osiągnięta poprzez dbałość o bardzo jakościowy proces rekrutacji

i selekcji oraz odpowiednio zaprojektowany proces wdrożenia handlowca.

Ludzie rotują nie dlatego, że tak sobie zaplanowali. Rotują dlatego, że podczas procesu rekrutacji ich profil nie został wystarczająco dobrze przebadany w odniesieniu do poszukiwanego profilu. Krótko mówiąc, zostali przyjęci do pracy z nadzieją, że sobie poradzą. Drugi, jeszcze ważniejszy powód to słaby proces wdrażania handlowca. Menedżerowie często



myślą, że kiedy rekrutują kogoś z doświadczeniem, to nie trzeba go wdrażać. Nie zgadzam się z takim podejściem. To, że ktoś jest dobrym biegaczem na 100 metrów, nie znaczy, że będzie tak samo skuteczny w maratonach. To trening może go do tego przygotować. Tak samo jest z nowym pracownikiem. Wchodzi on do nowej organizacji – zatem musi się jej nauczyć. Musi być wdrożony. Przychodzi, bo chce zarabiać pieniądze. Odpowiedzialnością menedżera jest go wdroić w taki sposób, żeby je zarabiał.

Każdy szef sprzedaży chciałby mieć w swoim zespole handlowców ze skutecznością przeprowadzonych transakcji na poziomie 70–80%. Co Pana zdaniem jest najtrudniejsze przy rekrutacji pracowników do działu handlowego? Gdzie czekają największe zagrożenia?

Zespołem handlowym ma doprowadzić do realizacji celów sprzedażowych, więc trzeba zbudować zespół, w którym sprzedawcy zamykają na takim poziomie, by to osiągnąć. Jeżeli handlowcy mają skuteczność na poziomie 35%, to jest to dobry wynik. Oczywiście mówię o tej trudniejszej sprzedaży. Ja nazywam ją aktywną, czyli polegającą na aktywnym poszukiwaniu klienta. Inaczej jest w przypadku, kiedy to klient szuka odpowiedzi na swoją potrzebę. Tak jak wcześniej powiedziałem: dział handlowy to żywy organizm, trzeba się w niego wsłuchać, żeby ustawić właściwe *benchmarki*.

Zajmuje się Pan m.in. *coachingiem*, który wciąż jeszcze przez wiele osób postrzegany jest jako kontrowersyjna praktyka, mimo często wysokiej ceny nieprzynosząca szczególnych efektów. Co by im Pan odpowiedział? Dlaczego *coaching* nie zawsze działa?

typu senior. Mamy czas, ponieważ jest to zaplanowany proces. W dzisiejszej dobie często czas jest komfor-

Szef sprzedaży musi być realistą, a to oznacza, że nie będzie miał zespołu handlowców, w którym wszyscy będą zamykali transakcje na poziomie 70–80%. Nie ma takich sieci. Na takim poziomie może mu zamykać co najwyżej 20% struktury sprzedażowej. Zresztą wcale nie o to chodzi. Zarządzanie

o to chodzi. Zarządzanie

Uważam, że jest to dobre narzędzie, ale nie do wszystkiego. Powinno się je stosować w określonych sytuacjach i warunkach. Podstawowym warunkiem jest czas. *Coaching* jako narzędzie jest dobry w długich procesach, na przykład kiedy planujemy sukcesję na stanowisku

tem, a to oznacza, że proces nie może być zbyt długi, dlatego pracując z ludźmi biznesu, stosuję połączone narzędzia: *coaching*, mentoring i trening mentalny. Takie połączenie daje dużo lepsze wyniki w krótszym czasie.

Coaching nie zawsze działa, ponieważ nie zawsze jest stosowany tam, gdzie powinien. Tak samo jest z tradycyjnymi narzędziami. Młotkiem nie przetniemy szkła, musimy użyć innego urządzenia.

Dużą wagę przywiązuje Pan do promowania etyki w sprzedaży. Jak ocenia Pan poziom etyczny polskich firm? Z czego Pana zdaniem wynikają nieetyczne zachowania w sprzedaży?

zachłanności. Niestety bardzo często handlowcy, którzy są etyczni, obrywają po głowach dlatego, że jest wielu nieetycznych i na ich podstawie kształtuje się pewien sposób postrzegania sprzedawcy przez klienta. Klienci, którzy są zadowoleni, chwalą handlowca, jednak kiedy odwraca się trend na rynku czy pojawia się inny, lepszy produkt, bardzo często ten wychwalany handlowiec staje się naciągaczem i oszustem. Etyka z mojej perspektywy to bardzo osobista cecha sprzedawcy i powinna być wpisana w jego DNA zawodowe i życiowe.

Gdzie Pana zdaniem przebiega granica pomiędzy umiejętnościami negocjacyjnymi w rozmowie z klientem a zachowaniami nieetycznymi? W jaki sposób szefowie sprzedaży powinni dbać o zachowanie standardów etycznych w swoich zespołach handlowych?

wprost jako nieetyczne, a stosujący je handlowiec powinien dostać żółtą kartkę, ale tylko jedną. Każdy ma prawo do błędu, ale nie do jego powtarzania. Po żółtej kartce jest albo zmiana postawy, albo odcięcie handlowca. Nie powinien on pozostawać członkiem naszego działu, jeżeli chcemy mieć zespół oparty na wartościach.

Dziękuję za rozmowę.

W sprawach etyki jestem konserwatywny. Nie wierzę, że można być etycznym w życiu, a nieetycznym w sprzedaży albo na odwrót. Etyka to sposób życia. Zachowania nieetyczne wynikają z pro-

zajcznego powodu: zwykłej

zawodowego i życiowe.

zawodowego i życiowe.