

GRZEGORZ SIKORSKI

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji

e-mail: grzegorz.sikorski.00@gmail.com

ANNA KOWALCZYK

Uniwersytet WSB Merito w Poznaniu

Wydział Przedsiębiorczości i Innowacji

<https://orcid.org/0009-0001-4157-089X>

e-mail: anna.kowalczyk@warszawa.merito.pl

Praktyki zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach produktowych – analiza porównawcza menedżerów skutecznych i mniej skutecznych na przykładzie wybranych banków¹

Streszczenie. Celem artykułu jest identyfikacja praktyk zarządzania zespołem sprzedażowym w trakcie kampanii produktowych w bankowości detalicznej, które różnicują menedżerów skutecznych od mniej skutecznych. Badanie przeprowadzono wśród 46 menedżerów placówek i dyrektorów regionalnych wybranych banków. Respondenci zostali podzieleni na dwie grupy na podstawie realizacji celów kampanii. Analiza wykazała, że skuteczni menedżerowie charakteryzują się lepszym przygotowaniem do kampanii, aktywnym wykorzystaniem narzędzi (CRM, checklisty, karty rozmów), indywidualnym podejściem do doradców oraz traktowaniem Mystery Shoppera jako narzędzia rozwojowego. W zakresie motywacji stosują zróżnicowane techniki, obejmujące zarówno bodźce finansowe, jak i pozafinansowe. Wnioski wskazują na konieczność rozwijania kompetencji miękkich menedżerów oraz systematycznego stosowania nowoczesnych narzędzi zarządczych. Wyniki badań wypełniają lukę badawczą w literaturze dotyczącej zarządzania sprzedażą w bankowości detalicznej.

Słowa kluczowe: zarządzanie sprzedażą, bankowość detaliczna, kampania produktowa, CRM, coaching, przywództwo

<https://doi.org/10.58683/dnswsb.2109>

¹ Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. „Zarządzanie zespołem sprzedażowym w placówce bankowej podczas kampanii produktowej”, napisanej pod kierunkiem dr Anny Kowalczyk.

1. Wprowadzenie

Współczesna bankowość detaliczna funkcjonuje w warunkach głębokiej transformacji, która obejmuje zarówno zmiany technologiczne i społeczne, jak i organizacyjne. Dynamiczny rozwój nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, rozwiązań mobilnych oraz automatyzacji procesów powoduje konieczność ciągłej adaptacji modeli sprzedaży i obsługi klienta. Instytucje finansowe stoją w 2025 roku w obliczu rosnącej presji ze strony klientów, którzy oczekują nie tylko dostępności produktów finansowych, ale także ich personalizacji, szybkości obsługi oraz wysokiej jakości relacji interpersonalnych (Kotler & Keller, 2022). Zmiana ta pociąga za sobą wzrost znaczenia kampanii sprzedażowych jako jednego z kluczowych narzędzi wspierających operacyjne cele banków oraz budujących długoterminowe relacje z klientami. Kampanie sprzedażowe, coraz częściej prowadzone w sposób zintegrowany z działaniami marketingowymi, stają się istotnym elementem strategii wzrostu przychodów i udziału w rynku. Ich efektywność zależy nie tylko od oferty produktowej, ale przede wszystkim od jakości realizacji — od przygotowania zespołu, przez jasną komunikację celów, po sprawne zarządzanie realizacją kampanii na poziomie lokalnym. Pomimo intensywnego rozwoju bankowości cyfrowej raporty branżowe wskazują, że placówki fizyczne nadal odgrywają istotną rolę w budowaniu relacji z klientami, a skuteczność kampanii sprzedażowych zależy w dużej mierze od umiejętności menedżerów i doradców obsługujących klientów bezpośrednio (Deloitte, 2022). Menedżerowie placówek nie tylko pełnią funkcję administratorów procesów sprzedażowych, ale stają się liderami transformacji, odpowiedzialnymi za inspirowanie zespołów, budowanie motywacji oraz kształtowanie wysokiej kultury organizacyjnej. Jak wskazują Blanchard, Flower i Hawkins (2007), lider w zespole sprzedażowym powinien łączyć cechy trenera, mentora, kontrolera i stratega, dostosowując swoje działania do poziomu dojrzałości pracowników i dynamiki sytuacji rynkowej. Rola menedżera w kampanii produktowej nie ogranicza się więc jedynie do egzekwowania wyników — obejmuje także projektowanie środowiska sprzyjającego rozwojowi kompetencji i zaangażowania zespołu.

W literaturze przedmiotu (Armstrong, 2020; Yukl, 2020; Deloitte, 2022; Capgemini, 2023) podkreśla się, że skuteczność sprzedaży zależy w równym stopniu od narzędzi i procedur, co od jakości przywództwa i relacji interpersonalnych. Jednak dotychczasowe badania rzadko obejmowały systematyczną analizę praktyk menedżerskich w kontekście kampanii sprzedażowych, co stwarza istotną lukę badawczą. Brakuje szczegółowych porównań między menedżerami osiągającymi wysokie wyniki a tymi, których skuteczność jest niższa — zwłaszcza w obszarach takich jak planowanie, motywowanie, komunikacja i wykorzystanie narzędzi

wspierających sprzedaż (Blanchard, Hersey & Johnson, 2013). Jak zauważa Goleman (2013), emocjonalny styl lidera może wpływać nie tylko na atmosferę w zespole, ale również na poziom efektywności i odporności psychicznej jego członków. Wysoka samoświadomość, empatia, elastyczność komunikacyjna oraz zdolność budowania zaufania stają się kompetencjami strategicznymi menedżerów sprzedaży. Z kolei Amabile i Kramer (2011) dowodzą, że poczucie postępu i sensu pracy znacząco zwiększa motywację pracowników, co przekłada się na lepsze wyniki sprzedażowe i niższą rotację kadry. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja kluczowych działań i postaw menedżerów placówek bankowych, które różnicują ich skuteczność w trakcie kampanii produktowych. Analizie poddano konkretne praktyki z obszaru przygotowania do kampanii, komunikacji celów, wykorzystania narzędzi zarządczych (CRM, checklisty, karty rozmów), stosowanych technik motywacyjnych oraz diagnozy kompetencji doradców. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie konkretne mechanizmy zarządzania wpływają na skuteczność zespołu sprzedażowego w warunkach współczesnej bankowości detalicznej?

2. Teoretyczne podstawy zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach bankowych

Zarządzanie zespołem sprzedażowym w sektorze bankowości detalicznej wymaga zastosowania wielu różnych modeli i koncepcji, które uwzględniają specyfikę tego sektora, jego dynamikę oraz rosnące wymagania klientów. Istnieje wiele podejść teoretycznych, które opisują skuteczne praktyki zarządcze, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym. Szczególnie istotne są te modele, które koncentrują się na integracji aspektów strukturalnych zarządzania z kompetencjami interpersonalnymi liderów zespołów sprzedażowych (Armstrong, 2020). Jednym z kompleksowych modeli zarządzania, które znajdują zastosowanie w bankowości detalicznej, jest koncepcja 4POINT, obejmująca cztery kluczowe filary: planowanie, organizowanie, inspirowanie oraz kontrolowanie. Model ten kładzie nacisk na umiejętność nie tylko definiowania strategicznych celów sprzedażowych, lecz również ich efektywnej komunikacji oraz bieżącego monitorowania realizacji. Skuteczne wdrożenie tego podejścia wymaga od menedżerów umiejętności zarządzania emocjami, motywowania pracowników oraz dynamicznego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. Kolejnym istotnym modelem zarządczym jest koncepcja zarządzania przez cele (Management by Objectives – MBO), opracowana przez Petera Druckera (2004). W podejściu tym kluczowym założeniem jest łączenie indywidualnych celów pracowników z nadrzędnymi ce-

lami organizacji. Zastosowanie modelu MBO w bankowości detalicznej pozwala na precyzyjne wyznaczenie celów sprzedażowych dla każdego członka zespołu, co ułatwia monitorowanie postępów i zwiększa motywację do realizacji celów. Szczególny atut tego podejścia stanowi jasność i transparentność w zarządzaniu wynikami sprzedażowymi, co jest kluczowe w dynamicznym środowisku bankowym. W opozycji do MBO, model zarządzania przez zadania (Management by Tasks — MBT) koncentruje się na szczegółowym delegowaniu obowiązków oraz rozliczaniu ich realizacji według jasno określonych kryteriów (Griffin, 1998). W praktyce bankowej model ten umożliwia bardziej efektywne zarządzanie operacyjne, zwiększa przewidywalność wyników oraz poprawia komunikację wewnętrzną. Jednakże model ten wymaga od menedżerów wysokiej precyzji w definiowaniu zadań oraz systematyczności w monitorowaniu ich wykonania. Istotnym elementem współczesnych koncepcji zarządzania sprzedażą jest Agile Sales Management, które czerpie inspiracje z metodyk zwinnych (agile), stosowanych pierwotnie w branży IT. Podejście to zakłada krótkie cykle planowania (sprinty), regularne spotkania zespołu (daily stand-ups) oraz ciągłe monitorowanie postępów (Denning, 2018). Agile Sales Management pozwala zespołom sprzedażowym na szybkie dostosowanie strategii sprzedaży do bieżących wyników oraz do zmieniających się potrzeb klientów, co jest szczególnie istotne w kontekście szybko zmieniającego się rynku finansowego. Ważną rolę odgrywa także coaching menedżerski, który w ostatnich latach zdobył znaczną popularność w zarządzaniu zespołami sprzedażowymi. Coaching zgodnie z podejściem Whitmore'a (2011) oraz Rogers (2016) zakłada, że menedżer pełni funkcję mentora i trenera, który rozwija kompetencje interpersonalne, samodzielność pracowników i wspiera ich wewnętrzną motywację. Regularne sesje coachingowe pozwalają na lepszą diagnozę potrzeb rozwojowych pracowników oraz efektywniejsze wdrażanie strategii zarządczych dostosowanych do specyfiki zespołu. W literaturze dotyczącej zarządzania kampaniami sprzedażowymi podkreśla się znaczenie zintegrowanego podejścia, które łączy strategiczne planowanie działań sprzedażowych z wykorzystaniem nowoczesnych narzędzi zarządczych, takich jak CRM (Customer Relationship Management), checklisty oraz karty rozmów (Gitomer, 2024). Narzędzia te pomagają menedżerom w skutecznym monitorowaniu celów kampanii, bieżącej analizie wyników oraz identyfikacji obszarów wymagających dalszego rozwoju. Dodatkowym elementem wspierającym efektywność zarządzania zespołami sprzedażowymi jest metoda Mystery Shopper. Metoda ta umożliwia zewnętrzną ocenę jakości obsługi klienta oraz pozwala na szybką identyfikację luk kompetencyjnych w zespole, co z kolei daje menedżerom szansę podjęcia działań korygujących i wdrożenia odpowiednich szkoleń. Regularne raporty Mystery Shopper są istotnym źródłem informacji zwrotnych i mogą znacząco zwiększyć skuteczność kampanii sprzeda-

żowych poprzez poprawę jakości obsługi klienta. Warto podkreślić, że skuteczne zarządzanie zespołami sprzedażowymi wymaga umiejętności integracji różnych podejść i koncepcji zarządczych. Menedżerowie osiągający wysoką skuteczność potrafią efektywnie łączyć podejścia klasyczne z nowoczesnymi, dynamicznie dostosowując metody zarządzania do potrzeb zespołu oraz aktualnej sytuacji rynkowej. Jak wskazuje Yukl (2020), kluczem do sukcesu jest zrównoważenie podejścia strukturalnego (planowanie, kontrola, wykorzystanie narzędzi zarządczych) z kompetencjami interpersonalnymi lidera (motywowanie, komunikacja, zarządzanie emocjami). Podsumowując, współczesne teorie i modele zarządzania zespołem sprzedażowym w kampaniach bankowych podkreślają znaczenie strategicznego planowania, skutecznego wykorzystania narzędzi zarządczych oraz rozwijania kompetencji miękkich menedżerów. Podejścia takie jak 4POInT, MBO, MBT, Agile Sales Management czy coaching menedżerski stanowią kluczowe elementy skutecznego zarządzania zespołem sprzedażowym, które przyczyniają się do osiągania wysokich wyników kampanii sprzedażowych oraz trwałego wzrostu efektywności pracy placówek bankowych.

3. Cel i metody badań

Podstawowym celem przeprowadzonych badań było szczegółowe, kompleksowe porównanie praktyk zarządzania zespołem sprzedażowym stosowanych przez menedżerów bankowych osiągających wysoką efektywność podczas realizacji kampanii produktowych z praktykami menedżerów osiągających niższe wyniki. Szczególny nacisk położono na zidentyfikowanie i opisanie różnic w kluczowych aspektach zarządzania, takich jak planowanie i organizacja działań sprzedażowych, komunikacja celów kampanii, wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi zarządczych oraz techniki motywowania zespołów sprzedażowych. Metodologia badań opierała się na podejściu mieszanym (mixed methods), które integruje zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Podejście mieszane umożliwiło zebranie obiektywnych danych liczbowych oraz szczegółowe poznanie kontekstu i subtelnych różnic w podejściu menedżerów. Metody ilościowe pozwoliły na przeprowadzenie analiz statystycznych i porównań między grupami respondentów, natomiast metody jakościowe umożliwiły pogłębienie interpretacji wyników i identyfikację specyficznych, często nieuchwytnych strategii zarządczych. W badaniu uczestniczyło 46 respondentów: dyrektorów placówek bankowych oraz dyrektorów regionalnych jednej z największych instytucji finansowych w Polsce. Dobór próby miał charakter celowy – uczestnicy zostali wyselekcjonowani na podstawie kryteriów doświadczenia zawodowego, zajmowanej pozycji oraz

uczestnictwa w kampaniach sprzedażowych. Respondentów podzielono na dwie grupy: 23 menedżerów skutecznych, którzy osiągnęli co najmniej 100% celów kampanii sprzedażowej, oraz 23 menedżerów mniej skutecznych, osiągających poniżej 85% celów. Podział ten był oparty na samoocenie respondentów oraz weryfikowany przez ich bezpośrednich przełożonych, co dodatkowo zwiększyło wiarygodność wyników. Narzędziem badawczym był rozbudowany kwestionariusz online, zawierający 21 pytań. Kwestionariusz został podzielony na dwie części. Pierwsza część, ilościowa, składała się z 15 pytań zamkniętych jednokrotnego wyboru, dotyczących kluczowych praktyk zarządczych, takich jak: sposób komunikowania celów, częstotliwość wykorzystywania narzędzi zarządczych (CRM, checklisty, karty rozmów), metody diagnozowania kompetencji oraz techniki motywowania zespołu (np. premie, feedback, rankingi sprzedażowe). Druga część, jakościowa, zawierała 6 pytań otwartych, umożliwiających respondentom swobodne przedstawienie swoich opinii i doświadczeń dotyczących efektywnych i nieefektywnych praktyk zarządczych, kluczowych czynników sukcesu kampanii oraz barier napotykanych podczas realizacji celów sprzedażowych. Pozwoliło to na zebranie szczegółowych opisów praktyk stosowanych przez menedżerów oraz zidentyfikowanie specyficznych aspektów ich pracy, które miały istotny wpływ na uzyskiwane wyniki. Dodatkowym etapem badań były pogłębione wywiady jakościowe przeprowadzone z wybranymi respondentami z obu grup menedżerów. Wywiady te miały charakter częściowo ustrukturyzowany – opierały się na wcześniej przygotowanych pytaniach przewodnich, ale pozostawiały dużą przestrzeń na rozwinięcie pojawiających się tematów, które rozmówcy uważali za istotne. Dzięki temu możliwe było uzyskanie jeszcze głębszego wglądu w różnice między skutecznymi a mniej skutecznymi praktykami zarządczymi. Pytania koncentrowały się wokół czterech głównych obszarów: (1) działań przygotowawczych do kampanii, (2) sposobu wykorzystywania narzędzi zarządczych, (3) metod motywowania i diagnozowania zespołu, (4) oceny roli Mystery Shoppera w doskonaleniu jakości obsługi. Przykładowe pytania dotyczyły m.in. sposobów komunikowania celów zespołowi, diagnozy kompetencji doradców, doświadczeń związanych ze stosowaniem CRM, checklist i kart rozmów, a także opinii menedżerów na temat stosowanych technik motywacyjnych oraz barier utrudniających realizację założonych wyników kampanii. Wszystkie uzyskane dane zostały zanonimizowane i poddane szczegółowej analizie porównawczej. Analiza ilościowa polegała na przygotowaniu tabel i zestawień statystycznych obrazujących różnice między obiema grupami respondentów w zakresie częstotliwości stosowania poszczególnych praktyk zarządczych. W analizie jakościowej zastosowano techniki analizy treści, które pozwoliły na kodowanie wypowiedzi respondentów, identyfikację kluczowych kategorii oraz tematów przewodnich w wypowiedziach menedżerów.

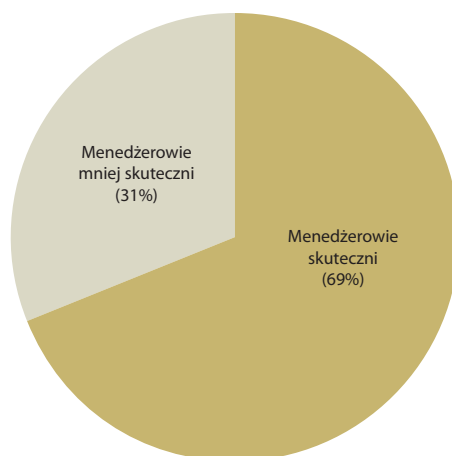
4. Wyniki

Analiza zgromadzonych danych empirycznych pozwoliła na zidentyfikowanie istotnych różnic w praktykach zarządczych stosowanych przez menedżerów skutecznych i mniej skutecznych w trakcie kampanii produktowych. Dane z kwestionariuszy oraz wywiadów zostały pogrupowane tematycznie w pięciu obszarach: działania przygotowawcze, wykorzystanie narzędzi zarządczych, kompetencje menedżerów i doradców, rola Mystery Shoppera oraz podejście do motywacji i diagnozy zespołu. Badanie ankietowe skierowano do 60 menedżerów wyższego szczebla, z czego ostatecznie uzyskano 46 kompletnych odpowiedzi, co daje zwrotność na poziomie 76,6%.

4.1. Różnice w działaniach przygotowawczych

Dane ilościowe pokazały, że aż 69% menedżerów skutecznych deklarowało przeprowadzenie odpraw wprowadzających z zespołem przed rozpoczęciem kampanii, w porównaniu do 31% menedżerów mniej skutecznych. Skuteczni menedżerowie częściej opracowywali harmonogram działań i przypisywali indywidualne zadania doradcom, natomiast mniej skuteczni ograniczali się do ogólnego przekazania celów.

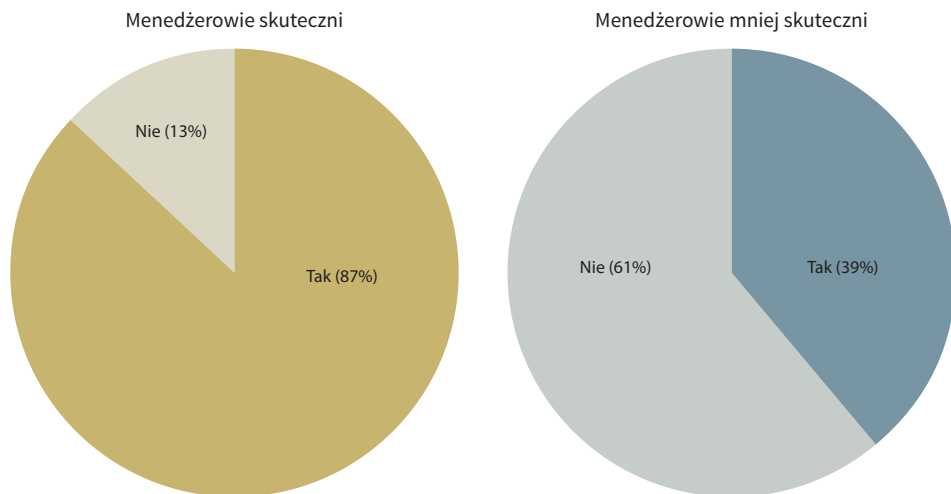
Aby lepiej zobrazować różnice w działaniach przygotowawczych, na wykresie 1 zilustrowano odsetek menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy deklarowali przeprowadzenie odpraw wprowadzających z zespołem przed rozpoczęciem kampanii sprzedażowej.



Wykres 1. Odprawy wprowadzające przed kampanią sprzedażową
Źródło: Badania własne

Wyniki wskazują, że odpowiednie przygotowanie zespołu na etapie rozpoczęcia kampanii ma istotne znaczenie dla późniejszej efektywności działań. Odprawy pełnią nie tylko funkcję informacyjną, ale także motywacyjną i integracyjną, pozwalając doradcom lepiej zrozumieć cele kampanii i poczuć większą odpowiedzialność za ich realizację. Brak takich spotkań, charakterystyczny dla menedżerów mniej skutecznych, skutkuje mniejszą spójnością działań oraz obniżonym poziomem zaangażowania pracowników.

W badaniach ujawniły się wyraźne różnice w podejściu menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, obejmujące wszystkie analizowane obszary. Menedżerowie skuteczni już na etapie planowania angażowali zespoły w omawianie potencjalnych trudności, częściej korzystali z narzędzi zarządczych takich jak CRM czy checklisty w sposób wspierający rozwój, różnicowali zakres wsparcia w zależności od doświadczenia doradców oraz systematycznie udzielali feedbacku. Ponadto traktowali raporty Mystery Shoppera jako źródło informacji zwrotnej i okazję do doskonalenia jakości pracy, a w motywowaniu łączyli bodźce finansowe z pozafinansowymi. Menedżerowie mniej skuteczni częściej ograniczali się do przekazywania celów w sposób formalny, stosowali CRM głównie do raportowania, rzadziej różnicowali podejście do doradców, a feedback i diagnoza kompetencji miały charakter sporadyczny. Raporty Mystery Shoppera wykorzystywali głównie w kontekście kontrolnym, a motywacja zespołu sprowadzała się w dużej mierze do czynników finansowych.



Wykres 2. Przeprowadzenie odpraw wprowadzających — udział odpowiedzi TAK/NIE
Źródło: Badania własne

Przykładem ilustrującym te różnice może być wypowiedź menedżera skutecznego: „Na początku kampanii omawiam z zespołem możliwe scenariusze trudności i wspólnie ustalamy, jak je rozwiążemy” (dyrektor placówki, grupa A). Natomiast w grupie mniej skutecznych podobne podejście obrazowała odpowiedź: „Wysłałam maila z targetem i omawiam wyniki na koniec tygodnia” (dyrektor placówki, grupa B).

Dla pełniejszego zobrazowania wyników na wykresie 2 przedstawiono szczegółowy podział odpowiedzi w obrębie obu grup menedżerów. Widać wyraźnie, że w grupie skutecznych zdecydowana większość (87%) przeprowadzała odprawy, natomiast w grupie mniej skutecznych dominowały odpowiedzi negatywne (61%).

Różnice w działaniach przygotowawczych zilustrowano na dwóch wykresach. Pierwszy przedstawia porównanie udziału menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy deklarowali przeprowadzenie odpraw wprowadzających. Drugi obrazuje szczegółowo, jaki odsetek menedżerów w każdej z badanych grup faktycznie realizował te działania.

Jak pokazują wykresy, menedżerowie skuteczni znacząco częściej dbali o odpowiednie przygotowanie zespołu — 87% z nich organizowało odprawy, podczas gdy w grupie mniej skutecznych odsetek ten wynosił jedynie 39%. Oznacza to, że przeprowadzenie odpraw wprowadzających jest praktyką wyraźnie różnicującą obie grupy menedżerów. Co więcej, wśród mniej skutecznych dominowały odpowiedzi negatywne — aż 61% nie przeprowadzało formalnych odpraw — co potwierdza, że brak przygotowania zespołu stanowi istotną barierę skuteczności kampanii.

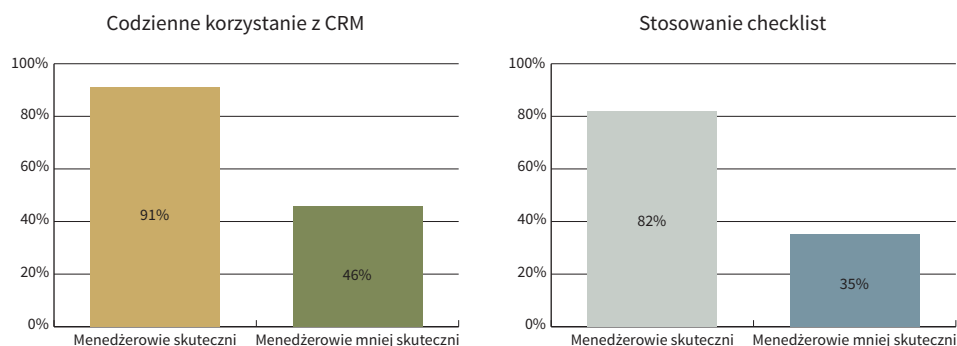
4.2. Wykorzystanie narzędzi (CRM, schematy rozmów)

W zakresie stosowania CRM różnice były szczególnie wyraźne. 91% menedżerów skutecznych codziennie korzystało z CRM jako narzędzia analitycznego i rozwojowego, natomiast w grupie mniej skutecznych odsetek ten wyniósł jedynie 46%. Również stosowanie checklist różnicowało grupy — skuteczni menedżerowie (82%) traktowali je jako narzędzie usprawniające codzienną pracę, a mniej skuteczni (35%) jako formalny obowiązek.

Aby lepiej zobrazować różnice w korzystaniu z narzędzi zarządczych, na wykresie 3 przedstawiono porównanie odsetka menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy codziennie korzystali z CRM oraz stosowali checklisty w pracy z zespołem.

Jak wynika z wykresu 3, aż 91% menedżerów skutecznych korzystało z CRM na co dzień, traktując go jako narzędzie wspierające analizę i rozwój zespołu, podczas gdy w grupie mniej skutecznych odsetek ten wyniósł jedynie 46%. Podobne

różnice dotyczą stosowania checklist — 82% menedżerów skutecznych traktowało je jako narzędzie usprawniające codzienną organizację pracy, natomiast wśród mniej skutecznych jedynie 35% stosowało je w sposób konsekwentny. Dane te potwierdzają, że systematyczne korzystanie z nowoczesnych narzędzi zarządczych jest jednym z czynników różnicujących menedżerów osiągających wysokie wyniki od tych mniej skutecznych.



Wykres 3. Wykorzystanie narzędzi zarządczych — CRM i checklista
Źródło: Badania własne

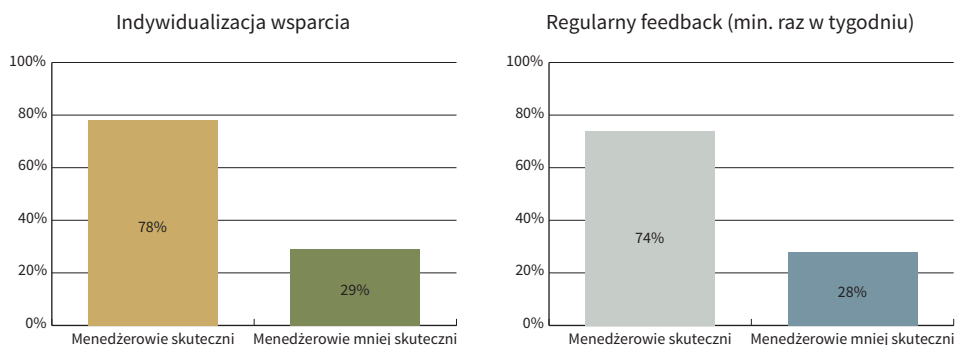
W odniesieniu do kart rozmów, skuteczni menedżerowie podkreślali ich rolę w szkoleniu doradców: „Po każdej trudnej rozmowie z klientem analizujemy wspólnie, które elementy karty zostały pominięte i jak można to poprawić” (dyrektor placówki, grupa A). W grupie mniej skutecznych dominowało podejście sztywne: „Doradcy muszą trzymać się skryptu, bo inaczej tracimy spójność przekazu”.

4.3. Kompetencje menedżerów i doradców

Respondenci z grupy skutecznych częściej wskazywali na indywidualizację zarządzania doradcami — 78% menedżerów skutecznych różnicowało zakres wsparcia zależnie od doświadczenia pracownika, wobec 29% menedżerów mniej skutecznych.

Doradcy pracujący z menedżerami skutecznymi częściej otrzymywali feedback (min. raz w tygodniu — 74% przypadków), natomiast w grupie mniej skutecznych jedynie 28% raportowało taką praktykę.

Aby zobrazować różnice w kompetencjach menedżerów i doradców, przedstawiono dane dotyczące indywidualizacji wsparcia w zależności od doświadczenia pracownika oraz częstotliwości udzielania informacji zwrotnej (wykres 4).



Wykres 4. Kompetencje menedżerów i doradców — indywidualizacja wsparcia i feedback
Źródło: Badania własne

Jak pokazuje wykres 4, aż 78% menedżerów skutecznych deklarowało, że różnicuje zakres wsparcia w zależności od doświadczenia doradców, podczas gdy w grupie mniej skutecznych odsetek ten wynosił zaledwie 29%. Równie wyraźne różnice dotyczą udzielania informacji zwrotnej — w grupie menedżerów skutecznych aż 74% doradców otrzymywało feedback przynajmniej raz w tygodniu, natomiast w grupie mniej skutecznych praktykę tę potwierdziło jedynie 28% respondentów. Wyniki te wskazują, że systematyczne i spersonalizowane podejście do pracowników jest jednym z kluczowych czynników sukcesu menedżerów w kampaniach produktowych.

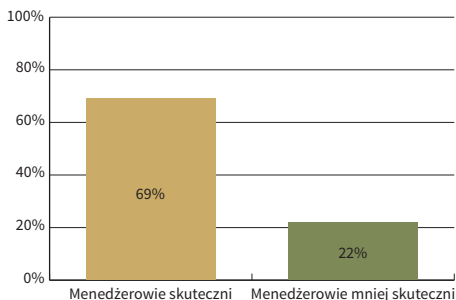
Wypowiedzi jakościowe potwierdzają różnice:

- menedżer skuteczny: „Młodszych doradców prowadzę krok po kroku, a starszym daję przestrzeń do samodzielnych inicjatyw”,
- menedżer mniej skuteczny: „Wszyscy dostają te same cele i powinni je realizować tak samo”.

4.4. Rola Mystery Shoppera

Różnice widoczne były również w podejściu do Mystery Shoppera. 69% menedżerów skutecznych omawiało raporty z całym zespołem, traktując je jako narzędzie uczenia się. W grupie mniej skutecznych dominował pogląd kontrolny — tylko 22% wykorzystywało te raporty w sposób rozwojowy.

W celu zobrazowania podejścia menedżerów do raportów Mystery Shoppera, na wykresie 5 przedstawiono odsetek respondentów, którzy traktowali je jako narzędzie uczenia się i rozwoju zespołu.



Wykres 5. Wykorzystanie raportów Mystery Shoppera w sposób rozwojowy
Źródło: Badania własne

Jak pokazuje wykres 5, zdecydowana większość menedżerów skutecznych (69%) omawiała raporty Mystery Shoppera z całym zespołem, wykorzystując je jako źródło informacji zwrotnej i narzędzie doskonalenia pracy doradców. W grupie mniej skutecznych praktykę tę potwierdziło jedynie 22% badanych, a raporty były częściej traktowane jako instrument kontroli i oceny. Różnica ta wskazuje, że menedżerowie osiągający lepsze wyniki częściej wykorzystują zewnętrzną ewaluację do rozwoju kompetencji swojego zespołu, zamiast ograniczać się do jej funkcji kontrolnej.

Przykłady z wywiadów:

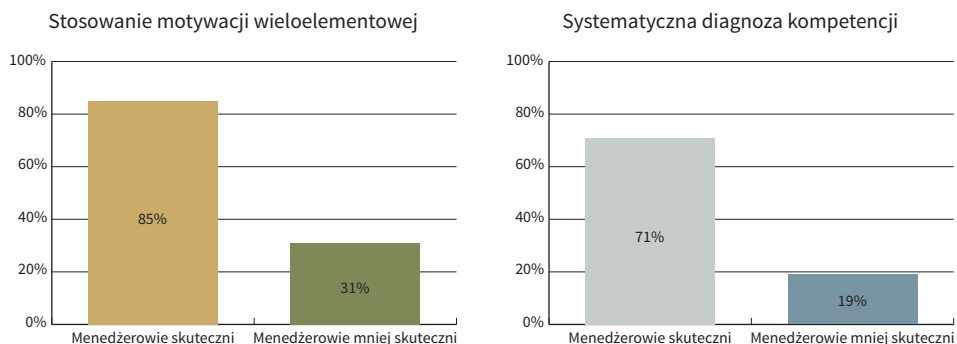
- menedżer skuteczny: „Pokazuję zespołowi fragmenty raportów, chwale mocne strony i wspólnie szukamy usprawnień”,
- menedżer mniej skuteczny: „Raport jest dla mnie podstawą do wystawienia nagany, jeśli doradca nie stosuje się do procedur”.

4.5. Różnice w podejściu do motywacji i diagnozy zespołu

Badania wykazały, że skuteczni menedżerowie stosowali szeroki wachlarz technik motywacyjnych. 85% z nich łączyło bodźce finansowe z pozafinansowymi (pochwały, konkursy, możliwość rozwoju). W grupie mniej skutecznych jedynie 31% wskazało na stosowanie motywacji wieloelementowej.

Różnice pojawiły się także w diagnozie kompetencji – skuteczni menedżerowie deklarowali, że dokonują systematycznej oceny doradców co najmniej raz na kwartał (71%), natomiast w grupie mniej skutecznych odsetek ten wyniósł 19%.

Aby zilustrować różnice w podejściu menedżerów do motywowania i diagnozy zespołu, wykres 6 prezentuje porównanie odsetka menedżerów skutecznych i mniej skutecznych, którzy stosowali motywację wieloelementową oraz systematyczną ocenę kompetencji pracowników.



Wykres 6. Różnice w podejściu do motywacji i diagnozy zespołu
Źródło: Badania własne

Jak wynika z wykresu 6, zdecydowana większość menedżerów skutecznych (85%) stosowała szeroki wachlarz technik motywacyjnych, łącząc bodźce finansowe i pozafinansowe. W grupie mniej skutecznych odsetek ten był znacznie niższy i wynosił jedynie 31%. Różnice uwidoczniły się również w podejściu do diagnozy kompetencji — 71% menedżerów skutecznych deklarowało, że dokonuje systematycznej oceny doradców co najmniej raz na kwartał, podczas gdy wśród mniej skutecznych jedynie 19% stosowało podobne praktyki. Dane te potwierdzają, że proaktywne podejście do motywacji i oceny pracowników jest jedną z kluczowych cech menedżerów osiągających wysoką skuteczność w kampaniach sprzedażowych.

Dane ilościowe i jakościowe jasno wskazują, że menedżerowie skuteczni różnią się od mniej skutecznych przede wszystkim w:

1. **systematycznym przygotowaniu kampanii i angażowaniu zespołu w proces planowania,**
2. **aktywnym wykorzystaniu narzędzi CRM, checklist i kart rozmów jako wsparcia rozwojowego, a nie jedynie raportowego,**
3. **indywidualnym podejściu do doradców, regularnym feedbacku i zróżnicowanym stylu kierowania,**
4. **postrzeganiu Mystery Shoppera jako narzędzia rozwoju, a nie kontroli,**
5. **motywacji zespołu opartej na różnorodnych technikach oraz regularnej diagnozie kompetencji pracowników.**

Wyniki potwierdzają, że skuteczność menedżerów w kampaniach produktowych jest ściśle związana z proaktywnym, systematycznym i partnerskim podejściem do zarządzania zespołem.

5. Dyskusja

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych potwierdziły główną hipotezę badawczą, zgodnie z którą skuteczni menedżerowie kampanii sprzedażowych w bankowości detalicznej wykazują jakościowo odmienne podejście do zarządzania zespołem niż ich mniej skuteczni odpowiednicy. Zidentyfikowano istotne różnice nie tylko w sposobach zarządzania zespołem, ale także w planowaniu działań, komunikowaniu celów, wykorzystywanych narzędziach oraz podejściu do motywowania pracowników.

Skuteczni liderzy — zgodnie z koncepcją przywództwa transformacyjnego — aktywnie inspirują swój zespół, jasno komunikują oczekiwania, a jednocześnie dbają o rozwój indywidualnych kompetencji doradców (Bass & Riggio, 2006). Tacy menedżerowie wykazują większą samoświadomość i elastyczność w dostosowywaniu metod zarządzania do potrzeb i potencjału członków zespołu, co jest zgodne z podejściem przywództwa sytuacyjnego (Blanchard, Hersey & Johnson, 2013).

W szczególności istotna okazała się konsekwencja w codziennej pracy menedżerskiej. Menedżerowie osiągający wysoką skuteczność wdrażali powtarzalne schematy działania, planowali kampanie z wyprzedzeniem i dbali o bieżący monitoring celów. Takie podejście znajduje potwierdzenie w koncepcji zarządzania przez cele (MBO), jak również w modelach przywództwa transformacyjnego opisanych przez Bassa i Riggio (2006), gdzie lider wyznacza jasną wizję i angażuje zespół do jej realizacji.

Z kolei mniej skuteczni menedżerowie charakteryzowali się podejściem reaktywnym — działania podejmowane były dopiero w obliczu spadku wyników, a komunikacja miała często charakter jednorazowy. Z punktu widzenia teorii przywództwa sytuacyjnego (Blanchard, Hersey i Johnson) można mówić o niedopasowaniu stylu zarządzania do poziomu dojrzałości zespołu. Brak elastyczności i refleksji nad potrzebami pracowników obniżał efektywność zespołu sprzedażowego.

Wyniki badania są także spójne z ustaleniami Armstronga (2010), który podkreśla, że kluczem do skutecznego zarządzania nie jest samo planowanie i organizowanie, ale również rozwój relacji z pracownikami oraz budowanie zaangażowania. Skuteczni menedżerowie nie tylko egzekwowali wyniki, ale też inspirowali zespół do działania — np. poprzez włączanie doradców w tworzenie strategii realizacji celów, udzielanie pochwał czy organizację konkursów.

W odniesieniu do literatury marketingowej warto zauważyć, że działania skutecznych menedżerów odpowiadają koncepcji marketingu wewnętrznego Kotlera i Kellera (2022), gdzie pracownicy traktowani są jako wewnętrzni klienci, którzy

wymagają komunikacji, motywacji i zrozumienia. Menedżerowie ci dbali o jasne komunikowanie oczekiwań, bieżące informacje zwrotne oraz budowanie atmosfery współodpowiedzialności.

Duże znaczenie miała także umiejętność korzystania z narzędzi zarządczych — CRM, checklist, kart rozmów. Podczas gdy menedżerowie skuteczni traktowali te narzędzia jako wsparcie rozwoju i zarządzania wiedzą, menedżerowie mniej skuteczni używali ich głównie do raportowania. To różnicuje podejście oparte na rozwoju kompetencji (learning organization) od podejścia proceduralnego i sprawozdawczego.

W badaniu ujawniła się również rola autodiagnozy i samoświadomości menedżerskiej. Skuteczni liderzy potrafili zidentyfikować mocne i słabe strony swojego zespołu oraz podejmowali działania dostosowane do jego potrzeb. Mniej skuteczni częściej bazowali na intuicji lub doświadczeniu, nie wspierając się twardymi danymi lub oceną zewnętrzną (np. raporty z Mystery Shoppera).

Dodatkowo warto wskazać na zbieżność wyników z teorią przywództwa służebnego (servant leadership), w której menedżer postrzegany jest jako osoba wspierająca rozwój swoich ludzi. W wypowiedziach skutecznych menedżerów pojawiały się wątki indywidualnego podejścia do pracownika, troski o jego komfort psychiczny i warunki pracy — co często przekładało się na wyższy poziom zaangażowania i wyników.

Uzyskane wyniki prowadzą do istotnego wniosku, że skuteczność kampanii produktowej nie jest wyłącznie funkcją działań promocyjnych czy jakości oferty, ale w dużej mierze zależy od kompetencji i postawy menedżera. Różnice w stylu pracy okazały się na tyle wyraźne, że mogą stanowić podstawę do opracowania profilu skutecznego lidera sprzedaży w bankowości.

Zebrane dane potwierdzają konieczność inwestowania w rozwój kompetencji menedżerskich nie tylko na poziomie twardych umiejętności, ale również w obszarze tzw. kompetencji miękkich — umiejętność komunikacji, motywowania, diagnozy, budowania relacji. Takie podejście wspiera transformację zespołów sprzedażowych w kierunku wysokiej skuteczności i zaangażowania.

6. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych możliwe jest sformułowanie szczegółowych wniosków dotyczących efektywnego zarządzania zespołami sprzedażowymi w trakcie realizacji kampanii produktowych w bankowości detalicznej. Wyniki wskazują, że kluczowe dla sukcesu kampanii są kompetencje miękkie menedżerów — zwłaszcza umiejętność komunikacji, motywowania

i diagnozowania zespołu — oraz proaktywne i konsekwentne działania w przygotowaniu i realizacji kampanii.

Po pierwsze, sukces kampanii produktowych zależy w istotnym stopniu od jakości przygotowania menedżerów. Menedżerowie osiągający wysoką skuteczność planują działania sprzedażowe z dużym wyprzedzeniem, precyzyjnie formułują cele, regularnie je komunikują oraz systematycznie monitorują ich realizację. Dzięki temu zespół od samego początku wie, jakie są oczekiwania, cele i sposoby ich osiągania. Właściwe przygotowanie kampanii pozwala również na lepsze zarządzanie czasem i zasobami ludzkimi, co przekłada się na wyższą efektywność operacyjną.

Po drugie, skuteczność kampanii sprzedażowych jest wyraźnie związana z konsekwentnym i regularnym stosowaniem nowoczesnych narzędzi zarządczych, takich jak CRM, checklisty, karty rozmów oraz raporty Mystery Shopper. Menedżerowie skuteczni traktują te narzędzia jako kluczowe elementy wspierające rozwój zespołu oraz poprawiające jakość obsługi klienta. Narzędzia te nie powinny być stosowane jedynie jako środki raportowania czy kontroli, lecz przede wszystkim jako narzędzia rozwoju i wsparcia kompetencji zespołu sprzedażowego.

Trzecim istotnym obszarem różnicującym menedżerów skutecznych od mniej skutecznych jest umiejętność diagnozowania kompetencji pracowników oraz indywidualne podejście do każdego członka zespołu. Menedżerowie osiągający lepsze wyniki regularnie analizują mocne i słabe strony swoich pracowników oraz dostosowują działania rozwojowe do konkretnych potrzeb i potencjału zespołu. Z kolei menedżerowie mniej skuteczni częściej stosują jednolite, uniwersalne podejście, które nie uwzględnia specyfiki indywidualnych potrzeb pracowników.

Czwartym kluczowym obszarem jest różnorodne i elastyczne podejście do motywowania zespołu sprzedażowego. Skuteczni menedżerowie nie ograniczają się jedynie do bodźców finansowych, takich jak premie, lecz stosują szeroki wachlarz technik motywacyjnych, obejmujący feedback, pochwały, konkursy sprzedażowe oraz okazanie zaufania i uznania dla zaangażowania pracowników. Różnorodne podejście pozwala na lepsze dopasowanie technik motywacyjnych do potrzeb indywidualnych członków zespołu, zwiększając ich zaangażowanie oraz efektywność działań.

Piątym, bardzo istotnym aspektem zarządzania zespołem sprzedażowym jest styl przywództwa oparty na partnerstwie, otwartości oraz wzajemnym zaufaniu. Badanie pokazało, że menedżerowie skuteczni preferują podejście służebne (*servant leadership*), w którym lider koncentruje się na potrzebach zespołu, wspiera rozwój pracowników oraz angażuje ich w podejmowanie kluczowych decyzji. Taki styl przywództwa wpływa pozytywnie na atmosferę w zespole, zwiększa poczucie współodpowiedzialności oraz motywację pracowników.

Na podstawie przedstawionych wniosków można sformułować rekomendacje praktyczne dla zarządzania zespołami sprzedażowymi w bankowości detalicznej. Należy podkreślić, że część z nich pokrywa się z szeroko opisywanymi w literaturze zasadami skutecznego przywództwa i zarządzania zespołem. Wartością dodaną niniejszych badań jest jednak empiryczne potwierdzenie, że to właśnie te praktyki różnicują menedżerów skutecznych od mniej skutecznych w trakcie kampanii produktowych. Oznacza to, że rekomendacje nie są jedynie uniwersalnymi wskazówkami, lecz odnoszą się bezpośrednio do wyników analiz przeprowadzonych w kontekście bankowości detalicznej:

1. Wprowadzenie regularnych szkoleń z zakresu komunikacji interpersonalnej, motywowania oraz diagnozowania kompetencji zespołu sprzedażowego, skierowanych do menedżerów liniowych.
2. Standaryzacja dobrych praktyk zarządczych, takich jak szczegółowe check-listy dotyczące przygotowania i realizacji kampanii, ustrukturyzowane odprawy zespołów sprzedażowych oraz opracowanie szablonów do przeprowadzania rozmów rozwojowych.
3. Budowanie kultury regularnego feedbacku oraz otwartego dialogu między menedżerem a zespołem sprzedażowym, co pozwoli na bieżącą identyfikację problemów i szybką reakcję na pojawiające się wyzwania.
4. Uznanie roli kompetencji miękkich menedżerów jako kluczowego czynnika decydującego o skuteczności kampanii sprzedażowych oraz wdrożenie systematycznych programów rozwoju tych kompetencji.
5. Wprowadzenie systemu regularnych audytów praktyk zarządczych oraz coachingu menedżerskiego, które umożliwią dalszy rozwój kompetencji zarządczych menedżerów i zapewnią ciągłość doskonalenia stosowanych praktyk zarządczych.

Podsumowując, zarządzanie zespołem sprzedażowym podczas kampanii produktowej w bankowości detalicznej wymaga kompleksowego podejścia, obejmującego zarówno aspekty techniczne, jak i interpersonalne. Najważniejsze dla sukcesu kampanii są nie tylko znajomość produktów i technik sprzedaży, lecz przede wszystkim rozwinięte kompetencje menedżerskie, które umożliwiają efektywne planowanie, motywowanie zespołu oraz systematyczne wykorzystanie nowoczesnych narzędzi zarządczych. Wnioski z przeprowadzonych badań wskazują na konieczność ciągłego rozwijania tych kompetencji oraz włączania najlepszych praktyk zarządczych w codzienną działalność menedżerów.

7. Podsumowanie

Uzyskane wyniki wskazały na wyraźne różnice pomiędzy praktykami zarządczymi stosowanymi przez menedżerów skutecznych i mniej skutecznych. Menedżerowie skuteczni charakteryzowali się bardziej systematycznym podejściem do planowania działań, częstszym stosowaniem narzędzi zarządczych oraz bardziej zaawansowanymi umiejętnościami interpersonalnymi, szczególnie w zakresie komunikacji celów i motywowania zespołu. Menedżerowie mniej skuteczni wskazywali natomiast na ograniczenia wynikające z braku dostępu do odpowiednich narzędzi lub niedostatecznego wsparcia ze strony organizacji. Przeprowadzona analiza pozwoliła na sformułowanie konkretnych rekomendacji dotyczących optymalnych praktyk zarządczych, które mogą znacząco zwiększyć efektywność kampanii sprzedażowych w bankowości detalicznej. W szczególności podkreślono potrzebę regularnego stosowania narzędzi takich jak CRM i checklisty, prowadzenia systematycznych szkoleń z zakresu komunikacji i motywowania pracowników oraz wdrażania praktyk coachingowych dla menedżerów. Wnioski z przeprowadzonych badań mają istotne znaczenie praktyczne oraz naukowe. Wypełniają one istniejącą lukę badawczą w obszarze efektywności zarządzania zespołami sprzedażowymi w kontekście kampanii produktowych i stanowią istotny wkład do dalszego rozwoju teorii zarządzania w bankowości detalicznej.

Bibliografia

- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business Review Press.
- Armstrong, M. (2020). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wolters Kluwer.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Blanchard, K.H., Flower, S., & Hawkins, L. (2007). *Jednominutowy menadżer i zarządzanie samym sobą*. Onepress.
- Blanchard, K.H., Hersey, P., & Johnson, D.E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10th ed.). Pearson.
- Capgemini. (2023). *World retail banking report*. Capgemini Research Institute. <https://www.capgemini.com/research/world-retail-banking-report-2023>
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Deloitte. (2022). *Banking on the human touch in a digital world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights/>
- Drucker, P.F. (2004). *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE.
- Gitomer, J. (2024). *Biblia handlowca. Najbogatsze źródło wiedzy o sprzedaży*. Onepress.
- Goleman, D. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Griffin, R.W. (1998). *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN.

- Kotler, P., & Keller, K.L. (2022). *Marketing*. PWE.
- Rogers, J. (2016). *Coaching w praktyce. Narzędzia dla liderów zespołów*. Wolters Kluwer.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching: trening efektywności*. G+J Gruner + Jahr Polska.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.

Sales Team Management Practices During Product Campaigns: A Comparative Analysis of Effective and Less Effective Managers in Selected Banks

Abstract. The aim of the article is to identify sales team management practices during product campaigns in retail banking that differentiate effective managers from less successful ones. A quantitative-qualitative study was conducted among 46 branch managers and regional directors of selected banks. Respondents were divided into two groups based on campaign target achievement. The analysis showed that effective managers demonstrate better campaign preparation, active use of tools (CRM, checklists, scripts), individual approaches to advisors, and treating Mystery Shopper reports as developmental tools. In terms of motivation, they apply diverse techniques combining financial and non-financial incentives. The findings highlight the need to develop managers' soft skills and systematically use modern management tools. The results fill a research gap in the literature on sales management in retail banking.

Keywords: sales management, retail banking, product campaign, CRM, coaching, leadership

