

# RAPORT ZBIORCZY POAUDYTOWY

## „One Milwaukee” – Audyt pracy sprzedaży w terenie (Sell-In & Sell-Out)

### Spis treści

1. Podsumowanie zarządcze/Streszczenie.....	2
2. Założenia audytu, cele i metodologia .....	4
3. Jak działa sprzedaż w praktyce – wyniki jakościowe.....	6
4. Wyzwania organizacyjne.....	20
5. Najlepsze praktyki – co warto skalować .....	25
6. Rekomendacje .....	26
Statystyki.....	29
Poziom umiejętności sprzedażowych .....	31

### Poufne / Confidential

Dokument zawiera informacje poufne i jest przeznaczony wyłącznie do użytku wewnętrznego TTI-EMEA Techtronic Industries Eastern Europe sp. z o.o. w związku z audytem pracy handlowców i funkcjonowania działu sprzedaży.

Jakiegokolwiek kopiowanie, dystrybucja lub udostępnianie osobom trzecim bez uprzedniej pisemnej zgody GB Resources Polska Sp. z o.o. jest zabronione.

This document contains confidential information and is intended solely for the internal use of TTI-EMEA Techtronic Industries Eastern Europe sp. z o.o. in connection with the audit of field sales activities and sales organisation.

Any reproduction, distribution or disclosure to third parties without prior written consent of GB Resources Polska Sp. z o.o. is prohibited.

© 2026 GB Resources Polska Sp. z o.o. All rights reserved.

## 1. Podsumowanie zarządcze/Streszczenie

### 1.1. Kontekst i cel audytu

Audyt pracy sprzedaży w terenie objął kluczowe role funkcjonujące w modelu sell-in i sell-out w Milwaukee w Polsce (JSS, ASR, KAM, BDM). Analiza koncentrowała się na zaobserwowanym przebiegu dnia pracy, sposobie prowadzenia wizyt, współpracy pomiędzy rolami oraz interakcjach z dystrybutorami i klientami końcowymi. Celem audytu nie była ocena wyników sprzedażowych ani indywidualnych KPI, lecz **diagnoza realnego funkcjonowania systemu sprzedaży w terenie**, ze szczególnym uwzględnieniem luk kompetencyjnych, procesowych i systemowych oraz potencjałów do skalowania najlepszych praktyk.

### 1.2. Kluczowe wnioski systemowe

- 1.2.1. **Struktura organizacyjna sprzedaży jest postrzegana jako złożona** i nie zawsze czytelna zarówno dla pracowników, jak i dla klientów. Wielość ról, BU i modeli rozliczeń utrudnia jednoznaczne określenie odpowiedzialności, prowadzi do nakładania się działań oraz zwiększa ryzyko wewnętrznych napięć i niejednolitego doświadczenia klienta
- 1.2.2. **Marka Milwaukee** postrzegana jest bardzo pozytywnie. Nie zaobserwowano przypadku trudności z przekonaniem do samej marki. Pracownicy utożsamiają się i identyfikują z marką, co oznacza dobry potencjał wzrostu przy wdrożeniu usprawnień systemowych.
- 1.2.3. Zespoły Milwaukee dysponują bardzo **silnym kapitałem kompetencyjnym**, szczególnie w obszarze wiedzy produktowej, aplikacyjnej oraz budowania relacji z klientami. Siła marki Milwaukee znacząco wzmacnia wiarygodność handlową w terenie. Jednocześnie zaobserwowano luki kompetencyjne w obszarze angażowania klienta, pozyskiwania danych, diagnozy potrzeb oraz tzw. „storytellingu” sprzedażowego. Jednak nie są to najważniejsze blokady do wzrostu.
- 1.2.4. Najpoważniejsze **bariery mają charakter systemowy i procesowy**, w mniejszym stopniu kompetencyjny. Dotyczą one przede wszystkim: różnie rozumianego standardu wizyty, nieistniejącego standardu współpracy, niespójnego zarządzania celem wizyty, słabego domykania ustaleń oraz wtórnego wykorzystania CRM (lub innego systemu monitorującego efektywność pracy)
- 1.2.5. W audycie wyraźnie ujawniły się **napięcia i konflikty wewnętrzne pomiędzy poszczególnymi BU**, w szczególności pomiędzy Power Tools a innymi kategoriami (OPE, PPE). Konflikty te dotyczą rozliczeń, polityki rabatowej, priorytetów wizyt oraz odpowiedzialności za klienta i kategorię.
- 1.2.6. **Współpraca pomiędzy sprzedażą, marketingiem i trade-marketingiem** ma charakter niesystemowy. Wsparcie marketingowe jest postrzegane jako incydentalne i zależne od osób, a nie osadzone w spójnym procesie wspierania pracy w terenie. Jednocześnie marketing wskazuje na trudności z pracą wdrożeniową (angażowanie sprzedaży w przygotowanie zasad promocji, aktualizacja dokumentów, monitoring i wdrożenie). Całość współpracy często wpływa na negatywne postrzeganie przez pośredników, którzy są odbiorcami nieporozumień, błędów, braków komunikacyjnych. Warto podkreślić

wysokie zaangażowanie w pracę wszystkich pracowników. Marketing jest postrzegany jako dział, który ma cele odnośnie akcji marketingowych, rzadko zbieżnymi z celami sprzedażowymi. Sprzedaż twierdzi, że nie jest konsultowana aktywnie w planowaniu działań i promocji marketingowych.

Organizacja sprzedaży w dużej mierze funkcjonuje dziś w **modelu opartym na doświadczeniu pracowników**, co przynosi dobre rezultaty krótkoterminowo, lecz ogranicza skalowalność i przewidywalność efektów.

### 1.3. Kluczowe Obszary rozwojowe

Audyt wykazał, że luki kompetencyjne **nie dotyczą wiedzy technicznej ani zaangażowania zespołów**, lecz umiejętności prowadzenia wizyty jako procesu biznesowego:

- formułowanie i komunikowanie **jasnego celu wizyty**,
- ustrukturyzowanie rozmowy handlowej i aktywne prowadzenie spotkania, - standard w rozumieniu najlepszych praktyk
- pogłębiona diagnoza potrzeb klienta i pozyskiwanie od niego informacji (szczególnie w wymiarze biznesowym i częściowo w obszarze analizy zastosowań narzędzi) oraz angażowanie klienta w rozmowę
- **domykanie wizyty i kontraktowanie kolejnych kroków**,
- świadome, planowe podejście do cross-sellingu pomiędzy poszczególnymi BU,
- przekładanie podejścia „Application First” na **język mierzalnej wartości dla klienta**.

### 1.4. Główne obszary rozwojowe i ryzyka systemowe

- brak jednego, wspólnego standardu wizyty w terenie, w rozumieniu najlepszych praktyk
- niejednoznaczny podział ról i odpowiedzialności sell-in / sell-out,
- niespójna polityka rabatowa i promocyjna pomiędzy BU,
- CRM wykorzystywany głównie jako narzędzie raportowe, a nie zarządcze,
- brak wspólnego języka planowania działań pomiędzy sprzedażą, marketingiem i trade-marketingiem.

### 1.5. Rekomendacje zarządcze

1. **Wprowadzenie jednego, wspólnego standardu wizyty w terenie** dla wszystkich ról sprzedażowych, z identyczną strukturą logiczną (cel → aplikacja → wartość → kolejny krok).
2. **Uczynienie Application First wspólnym językiem organizacyjnym**, integrującym sprzedaż sell-in, sell-out, marketing i trade-marketing wokół realnych zastosowań i problemów klienta.
3. **Doprecyzowanie ról operacyjnych i zasad współpracy między BU**, ograniczając wewnętrzną konkurencję i konflikty o klienta, kategorię i rozliczenia.

4. **Zastosowanie CRM jako funkcji raportowej oraz zarządczej**, szczególnie na etapie przygotowania wizyty i domykania ustaleń. Wdrożenie systemu egzekwowania ustaleń i efektywności pracy.
5. Skoncentrowanie działań rozwojowych na **utrwaleniu kluczowych kompetencji sprzedażowych**, w miejsce jedynie punktowych szkoleń produktowych.

#### 1.6. Korzyści dla Milwaukee – wpływ biznesowy

Realizacja powyższych rekomendacji pozwoli organizacji Milwaukee przejść z modelu sprzedaży opartego na indywidualnym doświadczeniu i improwizacji do modelu **skalowalnego, spójnego i przewidywalnego**. Organizacja dzięki temu będzie mogła:

- lepiej wykorzystać istniejący potencjał zespołów sprzedażowych
- ograniczyć konflikty wewnętrzne pomiędzy BU
- zwiększyć efektywność współpracy z marketingiem i trade-marketingiem i korzystać z synergii współpracy i wymiany doświadczeń,
- zapewnić klientom spójne doświadczenie niezależnie od kanału i osoby kontaktowej,
- przygotować system sprzedaży na dalszy wzrost bez zwiększania złożoności strukturalnej.

Audyt pokazuje, że **niewielkie, dobrze zaprojektowane zmiany systemowe** mogą przynieść **nieproporcjonalnie duży efekt biznesowy**, bez konieczności reorganizacji struktur czy zwiększania zasobów.

## 2. Założenia audytu, cele i metodologia

### 2.1. Kontekst biznesowy audytu

#### Dynamika rynku

Rynek narzędzi profesjonalnych i rozwiązań dla przemysłu, budownictwa oraz instalacji charakteryzuje się rosnącą konkurencją, szybkim rozwojem technologii oraz coraz większymi oczekiwaniami klientów w zakresie doradztwa aplikacyjnego. Klienci oczekują dziś nie tylko produktu, lecz **rozwiązania problemu biznesowego lub technologicznego**, co zwiększa znaczenie jakości pracy sprzedaży w terenie oraz spójności działań całej organizacji wobec rynku.

#### Złożoność struktury sell-in / sell-out

Model sprzedaży Milwaukee opiera się na równoległym funkcjonowaniu działów sell-in i sell-out, wspieranych przez wyspecjalizowane funkcje (JSS, ASR, KAM, BDM). W praktyce oznacza to dużą ilość punktów stychnych z klientem, różne cele operacyjne oraz zróżnicowane modele rozliczeń. Taka struktura, choć uzasadniona biznesowo, **wymaga wysokiego poziomu koordynacji i jasnych zasad współpracy**, aby zapewnić spójne doświadczenie klienta oraz efektywne wykorzystanie zasobów.

#### Rosnąca rola “Application First” i JSS

W odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku rośnie znaczenie podejścia Application First, koncentrującego się na realnych zastosowaniach, problemach klienta i wartości wynikającej z użycia narzędzi. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają JSS, którzy stanowią pomost pomiędzy produktem, aplikacją a użytkownikiem końcowym. Skala i znaczenie tej roli powodują, że **spójność standardów pracy JSS oraz ich integracja z pozostałymi funkcjami sprzedaży** staje się **krytycznym elementem skutecznego modelu go-to-market**.

## 2.2. Cele audytu

Celem audytu było uzyskanie **rzetelnego i całościowego obrazu faktycznego funkcjonowania sprzedaży w terenie**, niezależnie od formalnych struktur organizacyjnych i deklarowanych stosowanych standardów.

W szczególności audyt miał na celu:

- **Poznanie i zrozumienie faktycznej pracy w terenie**, w tym przebiegu dnia pracy, sposobu prowadzenia wizyt oraz podejmowania decyzji biznesowych w kontaktach z klientami,
- **identyfikację luk kompetencyjnych, procesowych i systemowych**, które wpływają na efektywność, spójność i skalowalność działań sprzedażowych,
- **wskazanie obszarów, w których możliwe jest wystandaryzowanie i skalowanie najlepszych praktyk**, bez zwiększania złożoności organizacyjnej.

Audyt nie miał charakteru kontrolnego ani oceniającego poszczególnych pracowników; jego celem było poznanie systemu.

## 2.3. Zakres audytu

Audyt objął kluczowe role sprzedażowe funkcjonujące w strukturze Milwaukee w Polsce, we wszystkich działach sprzedażowych, w tym:

- **JSS (Job Site Solutions Specialists),**
- **ASR (Area / Account Sales Representatives),**
- **KAM (Key Account Managers),**
- **BDM (Business Development Managers)**
- **FME.**

Zakres audytu obejmował zarówno:

- **działania sell-in**, realizowane we współpracy z dystrybutorami i sieciami,
- **działania sell-out**, skoncentrowane na pracy z użytkownikiem końcowym.

Analizie podlegały wizyty realizowane u różnych typów klientów:

- dystrybutorów i hurtowni,
- punktów sprzedaży,
- klientów końcowych (end-userów) na placach budów, w zakładach przemysłowych i warsztatach.

## 2.4. Metodologia i źródła danych

Audyt został przeprowadzony z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych, umożliwiających pełną triangulację danych.

Zastosowane metody obejmowały:

- **shadowing**, czyli towarzyszenie uczestnikom audytu podczas pełnego dnia pracy w terenie,
- **wywiady i rozmowy kontekstowe**, prowadzone w trakcie przejazdów, wizyt oraz przerw między spotkaniami,
- **formatki audytowe**, umożliwiające ilościową ewaluację kluczowych zachowań i elementów procesu sprzedaży,

Takie podejście pozwoliło połączyć obserwację realnych zachowań z ich syntetyczną oceną.

## 2.5. Ograniczenia audytu

Należy podkreślić, że audyt:

- **nie obejmował analizy wyników sprzedażowych ani realizacji planów,**
- **nie stanowił oceny indywidualnych KPI ani efektywności poszczególnych osób,**
- koncentrował się na **systemie, procesach i kompetencjach**, a nie na personalnej ocenie pracowników.

Wnioski i rekomendacje wynikające z audytu należy interpretować jako **diagnozę funkcjonowania organizacji w terenie**, stanowiącą podstawę do rekomendowanych działań rozwojowych i standaryzacyjnych.

## 3. Jak działa sprzedaż w praktyce – wyniki jakościowe

### 3.1. Faktyczny przebieg dnia pracy w terenie

#### 3.1.1. Praca JSS

##### Charakter dnia pracy

Dzień pracy JSS w znacznym stopniu determinowany jest przez rozległość obsługiwanego terenu, co powoduje, że istotna część czasu operacyjnego poświęcana jest na przejazdy pomiędzy klientami. W praktyce wpływa to na liczbę wizyt możliwych do zrealizowania w ciągu dnia oraz na sposób ich prowadzenia, sprzyjając skracaniu rozmów i koncentracji na elementach najbardziej „widocznych” dla klienta.

##### Typowe scenariusze wizyt i pokazów

Wizyty JSS najczęściej przyjmują formę pokazów i prezentacji narzędzi. Audyt pokazał jednak, że punktem wyjścia wielu pokazów nie jest konkretna aplikacja klienta, lecz raczej prezentacja nowości produktowych lub ogólna demonstracja możliwości narzędzi („co nowego w ofercie”). Rzadziej obserwowano sytuacje, w których pokaz był bezpośrednio osadzony w realnym problemie lub procesie pracy klienta lub też wynikał z pozyskanych wcześniej lub przeanalizowanych informacji np. od ASM czy dystrybutora.

##### Charakter komunikacji z klientem

Dominującym stylem komunikacji był przekaz jednostronny, skoncentrowany na opisie produktu i jego funkcjonalności. Relatywnie rzadko pojawiały się pytania pogłębiającego obszary:

- sposobu wykorzystania narzędzi przez klienta,
- kontekstu aplikacyjnego,

- alternatywnego rozwiązania lub produkty konkurencji.

Wizyty JSS w większości wypadków miały charakter spotkań relacyjnych, wręcz koleżeńskich, co buduje pozytywną atmosferę i zaufanie, ale może mieć wpływ na poziom formalizacji rozmowy handlowej.

### **Decyzje zakupowe i rola dystrybutora**

Choć JSS z założenia „nie sprzedają”, w praktyce wiele pokazów kończyło się decyzjami klientów o zakupie konkretnych narzędzi lub rozwiązań. W takich sytuacjach rola dystrybutora ograniczała się często do administracyjnego domknięcia procesu sprzedaży, realizowanego na podstawie ustaleń dokonanych przez JSS. Potwierdza to istotny, choć nieformalny wpływ JSS na decyzje zakupowe użytkowników końcowych.

### **Follow-up i wykorzystanie CRM**

W trakcie wizyt rzadko obserwowano bieżącą pracę z CRM. Najczęściej pojawiały się deklaracje, że:

- notatki,
- ustalenia,
- informacje o kliencie i znajomość klienta

zostaną wprowadzone do systemu po zakończeniu dnia pracy. W praktyce ogranicza to możliwość wykorzystania CRM jako narzędzia wspierającego prowadzenie wizyty i planowanie kolejnych kroków u tego samego klienta.

### **Komunikacja z dystrybutorami**

JSS często kontaktowali się telefonicznie z dystrybutorami, przekazując ustalenia z wizyt u klientów końcowych. Komunikacja ta miała charakter operacyjny i była kluczowa dla dalszego przebiegu sprzedaży, jednak nie zawsze była systemowo rejestrowana. (Ale czy coś w związku z tym chcemy przekazać?)

### **Standaryzacja pokazów i cross-selling**

Audyt nie wykazał istnienia powtarzalnego, wspólnego schematu pokazów lub demo. Dominuje podejście, w którym każdy JSS prowadzi prezentację w oparciu o własny styl, doświadczenie i preferencje.

Temat cross-sellingu pojawiał się spontanicznie i okazjonalnie, **głównie zainicjowany przez klienta**, bez widocznego planu lub struktury rozmowy portfelowej. Zdarzało się również, że JSS nie posiadał wiedzy jakiego rodzaju narzędzia klient ostatecznie posiada, w jaki sposób z nich korzysta, sporadyczne były również próby sprzedaży pakietu dodatkowej ochrony Platinum

Stosunkowo rzadko pojawiały się przykłady historii zastosowań narzędzia, rozwiązania problemu za pomocą przykładu z życia czy odpowiedzi na wątpliwości/zastrzeżenia z wykorzystaniem technik storytellingowych, które zwiększają efektywność sprzedażową.

### **Obserwacja aplikacji, konkurencji i rynku**

W trakcie audytu nie zaobserwowano sytuacji, w których JSS:

- systemowo obserwowaliby pracę użytkowników z narzędziami Milwaukee,

- zbierali ustrukturyzowane informacje o zastosowaniach,
- analizowali działania konkurencji bezpośrednio w miejscu pracy klienta.

Potencjał informacyjny wizyt nie był w pełni wykorzystywany.

### **Gwarancja, reklamacje i informacje posprzedażowe**

Tematy związane z warunkami gwarancji oraz zasadami reklamacji pojawiały się sporadycznie. Podobnie sporadycznie poruszane były kwestie:

- wyłączeń z gwarancji,
- warunków prawidłowego użytkowania wpływających na ochronę gwarancyjną. Stanowi to istotną lukę informacyjną z punktu widzenia klienta końcowego
- szczególnych warunków gwarancji.

### **Zamykanie procesu sprzedaży wizyty**

Wizyty rzadko (co czwarta) kończyły się pełnym, formalnym domknięciem, potwierdzającym:

- do czego klient chce użyć dane narzędzie,
- czy decyzja zakupowa została podjęta,
- jakie są kolejne kroki.

Deklaracje ze strony klientów pojawiały się czasami spontanicznie, jednak nie były wynikiem zaplanowanego działania JSS, lecz naturalnym efektem rozmowy.

### **Relacja z marketingiem**

W rozmowach z JSS temat współpracy z marketingiem wyraźnie budził emocje. Dało się wyczuć dystans oraz skrywane niezadowolenie, szczególnie w kontekście:

- dostępu do informacji o aktualnych promocjach u dealerów,
- wsparcia komunikacyjnego i materiałowego,
- spójności przekazu rynkowego.

Na tych wizytach, często klienci prosili o jakieś gadżety (smycz, kubek).

### **Wniosek zbiorczy**

Rzeczywisty przebieg dnia pracy JSS opiera się na dużej elastyczności, relacyjności i doświadczeniu poszczególnych osób. Model ten pozwala budować pozytywny wizerunek marki i skutecznie wpływać na decyzje zakupowe klientów, jednak brak standaryzacji, ograniczona praca diagnostyczna oraz nieefektywne domykanie wizyt ograniczają możliwość skalowania efektów i pełnego wykorzystania potencjału podejścia Application First.

## **3.1.2. Praca KAM i BDM**

### **Charakter dnia pracy**

Audyt pokazuje, że **istotna część pracy BDM i KAM realizowana jest w trybie zdalnym**, poprzez:



- rozmowy telefoniczne,
- korespondencję mailową,
- telekonferencje z klientami i wewnętrznymi interesariuszami.

W praktyce oznacza to, że dzień pracy BDM i KAM **w mniejszym stopniu opiera się na fizycznych wizytach w terenie**, a w większym na koordynacji procesów sprzedażowych i projektowych na odległość. Wizyty stacjonarne pełnią często rolę uzupełniającą wobec pracy zdalnej, a nie jej głównego trzonu.

### Typowe scenariusze wizyt

W trakcie audytu zaobserwowano, że **nie wszystkie wizyty BDM miały jednoznaczne uzasadnienie biznesowe**. Część spotkań wydawała się realizowana głównie w celu:

- zaprezentowania specyfiki BU,
- umożliwienia audytorom poznania klientów i kontekstu rynkowego.

Z perspektywy operacyjnej nie zawsze były to wizyty niezbędne do dalszego prowadzenia procesu sprzedażowego, co wskazuje, że **istotna część realnej pracy BDM odbywa się poza fizycznymi spotkaniami**.

W przypadku KAM obserwacja dnia pracy w formule audytu jest **szczególnie trudna interpretacyjnie**, ponieważ:

- audyt obejmuje jedynie krótki wycinek długiego i rozciągniętego w czasie procesu sprzedaży,
- wiele kluczowych decyzji i ustaleń zapada poza dniem obserwacji,
- efekty pracy KAM są widoczne w dłuższym horyzoncie czasowym, a nie w pojedynczych wizytach.

### Przebieg spotkań i asymetria informacyjna

Podczas obserwowanych spotkań BDM i KAM często pełnili rolę **uczestników procesu zdefiniowanego po stronie klienta**. Spotkania miały nierzadko formę:

- swobodnej rozmowy relacyjno- biznesowej bez konkretnego celu czy struktury
- przechodzenia przez prezentacje przygotowane przez klienta,
- omówienia procedur, zasad współpracy i wymagań formalnych
- zapowiedzi biznesowych na 2026 rok (trendy rynkowe, plany)
- rozwiązywania bieżących problemów
- sporadycznie- prezentacji nowości

W takich sytuacjach można było odnieść wrażenie, że:

- klient dysponuje większą przewagą informacyjną,
- po stronie Milwaukee reprezentant (BDM/KAM) opiera się głównie na:
  - własnych notatkach,
  - wiedzy osobistej,

- o danych zapisanych w zeszycie lub lokalnym pliku (np. Word).

Brakowało systemowego wykorzystania danych w trakcie spotkania, co ograniczało możliwość aktywnego kształtowania agendy rozmowy.

W tej grupie zaobserwowano najbardziej zróżnicowane umiejętności sprzedażowe:

- w tej grupie były osoby, które wyróżniały się ponadprzeciętnym podejściem biznesowym do ustalania celów, rabatów, długofalowej współpracy opierającej się na rozwijaniu biznesu klienta, z łatwością pozyskujące informacje od klientów i radzące sobie sprawnie w trudnych sytuacjach sprzedażowych,
- oraz osoby opierające swoje wizyty głównie na relacjach.

### **Praca zdalna jako dominujący tryb działania**

Dzień pracy BDM, szczególnie w ujęciu audytowym, sprawiał wrażenie **zdalnego zarządzania procesami sprzedażowymi w obrębie BU**. Kluczowe decyzje, ustalenia i koordynacja:

- odbywały się przez serię rozmów telefonicznych,
- miały charakter ciągły i rozproszony,
- często wydawały się ważniejsze niż same wizyty u klientów.

Wizyty stacjonarne pełniły funkcję:

- podtrzymania relacji,
- elementu formalnego procesu,
- punktu odniesienia dla dalszych działań zdalnych.

### **Cross-selling i współpraca między BU**

W trakcie obserwowanych wizyt **nie było wyraźnej przestrzeni na rozmowy cross-sellowe**. Spotkania koncentrowały się na:

- bieżących tematach jednej kategorii,
- realizacji ustaleń kontraktowych,
- rozwiązywaniu problemów operacyjnych.

Cross-selling pomiędzy BU pojawiał się sporadycznie i nie miał charakteru zaplanowanego ani strukturalnego, co dodatkowo wzmacnia silosowy sposób pracy. Często BDM byli kierowani do osób o najwyższym statusie, zajmujących się „dużym biznesem”, zaś bieżące zamówienia z innych kategorii były ustalane za pomocą ASM i handlowców dystrybutora.

### **Rejestrowanie ustaleń i praca z informacją**

Część BDM i KAM rejestrowała ustalenia ze spotkań w formie:

- prostych notatek w zeszycie,
- plików tekstowych (np. Word) na laptopie.

Większość ustaleń jednak nie była notowana, chyba że wymagała natychmiastowego działania (np. akceptacja warunków na mailu).

CRM nie pełnił roli aktywnego narzędzia pracy w trakcie spotkań ani bezpośrednio po nich. Taki sposób dokumentowania:

- jest szybki i elastyczny,
- ale utrudnia standaryzację,
- ogranicza możliwość dzielenia się wiedzą,
- zmniejsza transparentność procesu.

### Wniosek zbiorczy (BDM i KAM)

Rzeczywisty model pracy BDM i KAM opiera się w dużej mierze na **zdalnym zarządzaniu relacjami i procesami sprzedażowymi**, wspieranym okazjonalnymi wizytami w terenie. Model ten jest efektywny operacyjnie w krótkim okresie i dobrze wykorzystuje doświadczenie jednostek, jednak **utrudnia standaryzację, ogranicza wykorzystanie danych oraz wzmacnia asymetrię informacyjną po stronie klientów**.

Audyt pokazuje, że obecna forma pracy **nie jest w pełni uchwytana w klasycznym audycie dnia pracy**, co należy uwzględnić przy interpretacji obserwacji oraz projektowaniu przyszłych standardów i narzędzi wspierających rolę sell-in.

#### 3.1.3. Praca ASR

##### Charakter dnia pracy

ASR zajmuje się realnym handlem z dystrybutorem, analizą pótek w sklepach, omawia zamówienia, rozlicza promocje, maksymalizuje zamówienia, cross-sell, zamyka sprzedaż i od razu przechodzi do działań follow up. ASR są postrzegani jako reprezentant klienta w Milwaukee, którzy często może mu coś załatwić „ekstra” np. standy, dodatkowe katalogi, wsparcie JSS.

W praktyce oznacza to, że:

- dobrze przygotowane spotkania trwały nawet 2-2.5 godziny i dawały możliwość przejścia przez pełen zakres zagadnień
- dobrze zaplanowane spotkania z osobami decyzyjnymi odbywały się na zapleczu, co dawało możliwość pełnego skupienia się na rozmowie handlowej i podsumowaniu wyników, choć czasami zdarzały się rozmowy odbywające się w warunkach wysokiego natężenia ruchu klientów w hurtowni
- rozmowy kończą się konkretnymi ustaleniami i follow-up (zamówienia, podsumowanie mailowe, kalkulator)

##### Typowe scenariusze wizyt

Audyt pokazuje, że wizyty ASR u dystrybutorów często przebiegają w sposób różnorodny: od rozmów **nieciągłych i fragmentarycznych do pełnej rozmowy handlowej z osobami decyzyjnymi**. Dominujące scenariusze obejmują:

- do 2h godzinnych rozmów dających możliwość omówienia braków na standach, rozliczenia promocji, wyników rocznych, złożenia zamówienia oraz omówienia bieżących problemów klienta

- sytuacje, w których decydent jest formalnie umówiony, lecz ostatecznie nie uczestniczy w spotkaniu,
- rozmowy handlowe przerywane obsługą klientów końcowych,
- ustalenia sprowadzające się do przekazania informacji, że propozycja handlowa zostanie przesłana w formie mailowej.

Obserwacja prowadzi do wniosków, że jest tu duży potencjał w obszarze przygotowania do wizyty, kontraktowania ram spotkania, osób decyzyjnych i być może budowania autorytetu ASM.

### Relacja z JSS i sytuacje operacyjne

ASR w swojej pracy mierzą się również z problemami wynikającymi z **niespójnej koordynacji działań sell-in i sell-out**. W trakcie wizyt pojawiały się sytuacje, w których ASR musieli:

- tłumaczyć nieobecność JSS na wcześniej umówionym pokazie u klienta końcowego,
- zarządzać oczekiwaniami dystrybutora wobec działań, na które ASR nie mają bezpośredniego wpływu
- przekonywać dystrybutora do pracy z JSS (np. poprzez success stories pracy JSS)

W nielicznych przypadkach zdarzało się aby ASR kontaktował się z JSS przed wizytą aby pozyskać informacje follow up po prezentacji u klienta docelowego. Większość ASR i JSS komunikowała, że nie widzi większej potrzeby w przekazywaniu sobie informacji.

Tego typu sytuacje obciążają relację z dystrybutorem i dodatkowo ograniczają możliwość prowadzenia rozmowy stricte handlowej.

### Cele wizyt i struktura rozmów

Specyfika pracy ASR **wymusza przygotowywanie celów biznesowych na wizytę**, nawet jeśli ich realizacja w trakcie spotkania bywa utrudniona. Cele te najczęściej dotyczą:

- zabezpieczenia bieżącej współpracy,
- ustalenia warunków kolejnych zamówień,
- rozwiązania problemów operacyjnych.

Większość celów ustalanych przed wizytami była realizowana, przy czym warto podkreślić, że cele formułowane były raczej obszarowo np. ustaleń odprzedaż odzieży z poprzedniego sezonu niż metodą SMART, często cele zawierały również elementy cross sell. Patrząc na rezultaty wizyt ASR samo stawianie celów będzie miało nieznaczny wpływ na poprawę efektywności. Warto również zauważyć, że bywa, iż **realizacja tych celów przebiega w sposób mało ustrukturalizowany**, ze względu na ograniczony czas rozmowy i zmienny kontekst wizyty.

### Dwutorowość rozmówców po stronie klienta

ASR w trakcie jednej wizyty funkcjonują często w **dwóch różnych rolach**, w zależności od rozmówcy:

- wobec osoby decyzyjnej prowadzą rozmowy dotyczące bieżącej i przyszłej współpracy handlowej,
- wobec sprzedawców i personelu punktu sprzedaży pełnią rolę informacyjną i szkoleniową, handlową przekazując:

- wiedzę produktową,
- zasady promocji,
- warunki konkursów sprzedażowych organizowanych przez dystrybutora
- braki w ekspozycji – przekładając je na zamówienie.

Ta dwutorowość dodatkowo fragmentaryzuje wizytę i utrudnia prowadzenie spójnej rozmowy handlowej. Jako dobrą praktykę warto wskazać, że niektórzy ASR skupiali się na wizycie na jednym wybranym priorytecie (rozmowa z decydentami lub z handlowcami w punkcie).

### **Cross-selling i koncentracja na kategorii**

ASR rozmawiając z decydentami mają dość dobry potencjał do cross sellu – omawiając wyniki w oparciu o kalkulator- bardzo ważną dźwignią tego procesu jest doskonała współpraca w zespole ASR i wspieranie się kolegów z różnych linii. Nie mniej warto podkreślić, że ze względu na:

- ograniczony dostęp do decydentów,
- presję czasu,
- charakter operacyjny wizyt,

Cross-selling realizowany przez ASR **wymaga zaawansowanych umiejętności sprzedażowych, bardzo dobrej współpracy i komunikacji w regionie oraz wspierających rozwiązań systemowych (np. system premiowy nagradzający działania cross-sellingowe).**

### **Trudne sytuacje**

ASR często mierzy się z trudnymi sytuacjami rynkowymi, które są do niego zgłaszane przez dystrybutora: do najczęstszych należały różnice cenowe, braki produktowe (zwłaszcza na dobrych warunkach), nowe umowy handlowe z dużymi dystrybutorami na rynku będące zagrożeniem dla działalności aktualnych dystrybutorów. ASR najczęściej nie mieli wpływu na te sytuacje, pomoc w rozwiązaniu ich i przyjmowali postawę obronną.

### **Wniosek zbiorczy (ASR)**

Model pracy ASR funkcjonuje w warunkach **ograniczonej siły negocjacyjnej wobec dystrybutorów**, wysokiej zmienności wizyt oraz silnej zależności od koordynacji z innymi rolami sprzedażowymi. ASR są jasno definiują cele biznesowe wizyt, zdarza się jednak **realizacja tych celów często przenosi się poza fizyczne spotkanie**. Brak przestrzeni na cross-sell i strukturalne rozmowy portfelowe powoduje, że efektywność pracy ASR zależy w dużej mierze od indywidualnego doświadczenia i umiejętności adaptacji. ASR są grupą, która najczęściej zbiera „owoce” słabej współpracy pomiędzy JSS/ASR/KAM i jednocześnie jest grupą z największym potencjałem, aby wspierać i promować pracę JSS.

#### **3.1.4. Praca FME**

**Model funkcjonowania roli FME w terenie (na podstawie obserwacji dnia otwartego oraz wywiadu pogłębianego)**

##### **Kontekst obserwacji audytowej**

Obserwacja pracy FME w ramach audytu miała **ograniczony charakter**, ponieważ odbywała się podczas **dnia otwartego u dystrybutora**, w trakcie którego:

- ruch klientów był niewielki,

- aktywności sprzedażowe miały charakter incydentalny,
- nie wystąpiły typowe sytuacje umożliwiające obserwację realnej pracy FME z klientami końcowymi.

W związku z tym **głównym źródłem informacji** na temat roli FME był  **pogłębiony wywiad jakościowy**, przeprowadzony w innym terminie, uzupełniony obserwacjami kontekstowymi z dnia otwartego.

### Charakter roli i dnia pracy FME

Rola FME ma charakter **wyspecjalizowany i wspierający**, skoncentrowany na:

- edukacji technicznej,
- transferze wiedzy produktowej i aplikacyjnej,
- wsparciu sprzedaży poprzez kompetencje eksperckie.

Dzień pracy FME, zgodnie z deklaracjami i opisami w wywiadzie, **nie ma charakteru liniowego ani powtarzalnego**. Składa się z:

- zaplanowanych wydarzeń (dni otwarte, szkolenia, prezentacje),
- wsparcia zespołów sprzedażowych (JSS, ASR, BDM),
- działań ad hoc, zależnych od potrzeb rynku i dostępności klientów.

### Typowe scenariusze działań FME

Na podstawie wywiadu pogłębionego zidentyfikowano następujące, typowe scenariusze pracy FME:

- prowadzenie prezentacji produktowych i technologicznych podczas wydarzeń organizowanych przez dystrybutorów,
- szkolenia dla sprzedawców dystrybutora i zespołów wewnętrznych,
- wsparcie merytoryczne JSS i ASR podczas wizyt wymagających wysokich kompetencji technicznych,
- udział w inicjatywach marketingowych i „eventowych”.

W odróżnieniu od JSS, **kontakt FME z użytkownikiem końcowym jest często pośredni**, a jego skuteczność zależy od frekwencji i jakości organizacji wydarzeń.

### Obserwacje z dnia otwartego u dystrybutora

Podczas obserwowanego dnia otwartego:

- aktywność klientów była ograniczona,
- interakcje miały charakter krótkich rozmów informacyjnych,
- nie pojawiły się sytuacje umożliwiające pełne demo aplikacyjne ani pogłębioną pracę z potrzebami klienta.

W rezultacie **dzień otwarty (lub inna analogiczna akcja np. śniadanie z Milwaukee) nie oddawał pełnego spektrum pracy FME**, a jego efektywność była silnie uzależniona od czynników zewnętrznych (frekwencja, promocja wydarzenia, zaangażowanie dystrybutora). Dużym wyzwaniem okazuje się być właściwe zorganizowanie dnia otwartego i zapewnienie przez dystrybutora odpowiedniej liczby klientów.

### Styl komunikacji i prowadzenia interakcji

Zarówno w obserwacji, jak i w wywiadzie, praca FME charakteryzowała się:

- bardzo wysokim poziomem wiedzy technicznej,
- swobodą w tłumaczeniu złożonych zagadnień,
- koncentracją na produkcie i technologii.

Jednocześnie audyt wskazuje, że:

- komunikacja FME ma często **charakter jednokierunkowy** (ekspert → odbiorca),
- rzadziej występuje pogłębiona diagnoza potrzeb konkretnego klienta,
- „Application First” jest obecne głównie na poziomie demonstracji technologii, a nie zawsze w kontekście realnego procesu pracy klienta.

### Relacja FME z innymi rolami sprzedażowymi

FME pełnią istotną rolę **wsparcia merytorycznego** dla zespołów sprzedażowych. W praktyce:

- są angażowani tam, gdzie wymagany jest wysoki poziom ekspertyzy,
- nie zawsze mają jasno określoną rolę w strukturze wizyty,
- ich udział w procesie sprzedaży bywa **reaktywny**, a nie planowany.

Brakuje jednoznacznych zasad określających:

- kiedy i w jakim celu angażować FME,
- jak mierzyć efektywność ich pracy,
- jak integrować działania FME z procesem sprzedażowym.

### Praca z danymi i dokumentowanie działań

Zarówno obserwacja, jak i wywiad wskazują, że praca FME nie jest systemowo rejestrowana w CRM. Informacje o przeprowadzonych wydarzeniach, kontaktach czy przekazanej wiedzy funkcjonują głównie w formie:

- notatek własnych,
- ustnych ustaleń,
- informacji przekazywanych zespołom sprzedażowym.

Ogranicza to możliwość oceny wpływu działań FME na sprzedaż oraz skalowania najlepszych praktyk.

### Wniosek zbiorczy

Rola FME wnosi do organizacji **wysoką wartość ekspercką i wizerunkową**, szczególnie w obszarze edukacji technicznej i wsparcia zespołów sprzedażowych. Jednocześnie audyt pokazuje, że efektywność pracy FME jest silnie uzależniona od kontekstu wydarzeń i inicjatyw, a brak jasnego osadzenia tej roli w procesie sprzedaży oraz systemowego pomiaru efektów ogranicza możliwość pełnego wykorzystania jej potencjału.

## 3.2. Sell-out (JSS) – obserwacje jakościowe

### Silne strony

#### Wysoka wiedza aplikacyjna i praktyczne doświadczenie

JSS wykazują bardzo dobrą znajomość realnych zastosowań narzędzi Milwaukee w warunkach pracy użytkownika końcowego. Wiedza ta:

- ma charakter praktyczny, a nie katalogowy,
- opiera się na doświadczeniu terenowym,
- pozwala szybko dopasować rozwiązanie do kontekstu pracy klienta.

JSS potrafią odnieść parametry techniczne do konkretnych efektów pracy (wydajność, ergonomia, bezpieczeństwo), co czyni rozmowę wiarygodną i użyteczną z perspektywy użytkownika.

#### Naturalna relacyjność i łatwość nawiązywania kontaktu

JSS budują relacje w sposób bezpośredni i niewymuszony. Wizyty często przebiegają w atmosferze partnerskiej, co:

- skraca dystans między JSS a użytkownikiem końcowym,
- sprzyja otwartości klientów,
- ułatwia dostęp do realnych informacji o sposobie pracy.



Dzięki temu JSS są często postrzegani jako „ludzie z branży”, a nie klasyczni przedstawiciele handlowi.

### **Wysoka wiarygodność techniczna i autorytet ekspercki**

W trakcie pokazów i rozmów technicznych JSS prezentują wysoki poziom pewności merytorycznej. Klienci:

- ufają rekomendacjom,
- akceptują proponowane rozwiązania,
- są skłonni podejmować decyzje zakupowe w oparciu o demo.

W praktyce JSS mają istotny wpływ na decyzje zakupowe, mimo że formalnie nie są odpowiedzialni za sprzedaż.

### **Luki**

#### **Brak spójnej struktury wizyty i pokazów**

Audyt pokazuje, że wizyty JSS **nie mają powtarzalnej, wspólnej struktury**. Każdy JSS prowadzi wizytę w oparciu o własny styl, doświadczenie i intuicję.

Skutkuje to:

- dużą zmiennością jakości wizyt,
- brakiem jednego standardu demo,
- trudnością w skalowaniu najlepszych praktyk.

Pokazy często rozpoczynają się od prezentacji nowości produktowych („co nowego w ofercie”), a nie od diagnozy konkretnej aplikacji klienta.

#### **Ograniczona praca z celem wizyty**

Wizyty rzadko rozpoczynają się od jasnego zdefiniowania celu – zarówno po stronie JSS, jak i klienta. JSS nie pozyskują informacji o kliencie przed wizytą, sporadycznie współpracują w tej kwestii z ASR. Cel wizyty:

- bywa nieuświadomiony,
- zmienia się w trakcie rozmowy,
- nie jest komunikowany wprost klientowi.

W efekcie rozmowa ma charakter eksploracyjny, ale nie zawsze prowadzi do jasno określonego rezultatu.

#### **Słabe domykanie wizyt i follow-up**

Jedną z najbardziej widocznych luk jest **brak formalnego domknięcia wizyt**. Rzadko pojawia się:



- podsumowanie ustaleń,
- potwierdzenie decyzji klienta,
- jednoznaczne określenie kolejnych kroków.

Deklaracje klientów dotyczące zakupu lub zastosowania narzędzi pojawiają się czasem spontanicznie, jednak **nie są efektem zaplanowanego działania JSS**.

Follow-up ma często charakter nieformalny lub jest przekazywany dystrybutorowi bez systemowego utrwalenia.

### **Niesystemowe wykorzystanie CRM**

W trakcie wizyt **nie obserwowano aktywnej pracy z CRM**. Informacje o potrzebach klienta, ustaleniach z wizyt czy potencjale sprzedażowym są zazwyczaj zapamiętywane lub notowane po zakończeniu dnia pracy.

CRM pełni funkcję raportową, a nie narzędzie planowania wizyt, zarządzania relacją i budowania historii współpracy.

### **Ograniczona diagnoza potrzeb i obserwacja aplikacji**

Audyt wykazał, że JSS rzadko:

- obserwują użytkowników podczas realnej pracy z narzędziami,
- systemowo zbierają informacje o zastosowaniach,
- analizują działania konkurencji w miejscu pracy klienta
- angażują klienta w rozmowę, tym samym pozyskując informacje.

Dominują prezentacje i rekomendacje, a nie pogłębiona diagnoza procesu pracy klienta.

### **Cross-selling realizowany okazjonalnie**

Cross-selling pojawia się głównie spontanicznie, w reakcji na pytania klienta i bez planu rozmowy portfelowej.

Nie jest to element świadomie zaprojektowanego przebiegu wizyty, co ogranicza wykorzystanie pełnego potencjału portfolio Milwaukee.

### **Wniosek zbiorczy**

JSS stanowią jeden z najsilniejszych filarów modelu sell-out Milwaukee, dzięki wysokim kompetencjom aplikacyjnym, relacyjności i wiarygodności technicznej. Jednocześnie audyt pokazuje, że **brak wspólnego standardu wizyty, słabe domykanie rozmów oraz ograniczone wykorzystanie danych powodują, że skuteczność działań zależy głównie od doświadczenia jednostek**. To ogranicza skalowalność i przewidywalność efektów na poziomie całej organizacji. U JSS obserwowano również najmniejszą chęć mocniejszej współpracy z innymi działami, co może być silnym ograniczeniem potencjału wzrostu.

### 3.3. Sell-in (ASR, KAM, BDM) – obserwacje jakościowe

#### **Silne strony**

##### **Dobra znajomość klientów i struktur decyzyjnych**

ASR, KAM i BDM wykazują dobrą orientację w strukturach klientów, w tym:

- znajomość formalnych i nieformalnych decydentów,
- rozumienie procesów zakupowych i logistycznych,
- świadomość uwarunkowań centralnych oraz lokalnych.

Pozwala to sprawnie poruszać się w środowisku dystrybutorów i sieci, nawet w sytuacjach ograniczonej dostępności kluczowych osób po stronie klienta.

##### **Elastyczność i zdolność adaptacji do warunków wizyty**

Praca sell-in odbywa się w warunkach dużej zmienności – zarówno pod względem dostępności rozmówców, jak i dynamiki punktów sprzedaży. Audyt pokazuje, że ASR, KAM i BDM potrafią:

- dostosować przebieg rozmowy do aktualnej sytuacji,
- reagować na nieplanowane zmiany,
- łączyć w jednej wizycie różne role (handlową, informacyjną, koordynacyjną).

Ta elastyczność jest kluczowa dla utrzymania ciągłości współpracy z klientami.

##### **Relacyjny styl współpracy z dystrybutorami**

W relacjach z dystrybutorami dominuje styl partnerski i długofalowy. Przedstawiciele sell-in:

- są postrzegani jako osoby „od współpracy”, a nie jednorazowej sprzedaży,
- pełnią funkcję punktu kontaktu w sprawach bieżących,
- budują zaufanie poprzez dostępność i responsywność.

Relacje te stanowią ważny kapitał organizacyjny Milwaukee.

#### **Luki**

##### **Brak spójnego standardu wizyty sell-in**

Audyt wykazał, że wizyty ASR, KAM i BDM **nie są prowadzone według jednolitego standardu i czasem bez jasno nakreślonego celu**. Spotkania:

- przebiegają jako ciąg tematów operacyjnych,
- rzadko są formalnie otwierane i domykane.

Brak wspólnej ramy wizyty utrudnia:

- porównywanie jakości pracy pomiędzy rolami,
- replikację najlepszych praktyk,
- rozwój kompetencji zespołowych

## Ograniczona praca z celem i decyzją klienta

Wizyty sell-in czasami kończą się:

- bez twardych ustaleń biznesowych
- przypisaniem odpowiedzialności i terminów.

Część ustaleń przenosi się do kontaktu zdalnego (mail, telefon), co rozciąga proces w czasie. Niemniej ten model jest zapewne preferowany przez klientów.

## Niesystemowe wykorzystanie CRM i danych

Podobnie jak w sell-out, CRM w sell-in pełni głównie funkcję raportową. W trakcie wizyt:

- nie jest wykorzystywany jako narzędzie prowadzenia rozmowy, rozliczania efektów pracy
- dane funkcjonują głównie w notatkach własnych lub pamięci przedstawicieli,
- brak spójnego sposobu dokumentowania ustaleń.

Ogranicza to możliwość:

- zarządzania pipeline'em,
- przekazywania wiedzy,
- analizy skuteczności działań.

## Ograniczona przestrzeń na cross-sell i rozmowy portfelowe

Ze względu na presję czasu, charakter operacyjny wizyt i koncentrację na jednej kategorii, cross-selling pojawia się sporadycznie i ma charakter reaktywny.

Nie obserwowano planowego podejścia do rozmów portfelowych obejmujących wiele BU.

## Silna zależność od doświadczenia jednostek

Skuteczność pracy sell-in w dużej mierze opiera się na:

- doświadczeniu osobistym,
- znajomości klientów,
- umiejętności improwizacji.

Brak systemowych narzędzi i standardów sprawia, że **model ten jest trudny do skalowania i podatny na zmiany personalne.**

## Wniosek zbiorczy (Sell-in)

Sell-in w Milwaukee opiera się na relacjach, elastyczności i wiedzy o klientach, co pozwala skutecznie funkcjonować w złożonym środowisku dystrybucji. Jednocześnie audyt pokazuje, że **brak wspólnego standardu wizyty oraz ograniczone wykorzystanie danych powodują, że efektywność działań zależy głównie od doświadczenia jednostek, a nie od spójnego systemu sprzedaży.**

#### 4. Wyzwania organizacyjne

##### 4.1. Luki systemowe wspólne dla wszystkich ról

Audyt pracy zespołów sell-out i sell-in pokazuje, że wiele obserwowanych trudności **nie ma charakteru indywidualnego ani kompetencyjnego**, lecz wynika z luk na poziomie systemu sprzedaży, procesów, narzędzi oraz współpracy pomiędzy działami. Poniżej przedstawiono kluczowe luki wspólne dla wszystkich ról objętych audytem (JSS, ASR, KAM, BDM, FME).

#### **Brak jednego, spójnego standardu wizyty i rozmowy sprzedażowej**

We wszystkich rolach zaobserwowano **brak jednolitej ramy wizyty**, obejmującej:

- przygotowanie do wizyty,
- otwarcie rozmowy i ustalenie celu,
- prowadzenie rozmowy (diagnoza, rekomendacja),
- rozmowa o obiekcjach/trudnych sytuacjach
- domknięcie i follow-up.

Każda rola, a często każdy pracownik, prowadzi wizyty według własnych schematów i doświadczeń. Skutkuje to:

- dużą zmiennością jakości wizyt,
- trudnością w porównywaniu i rozwijaniu kompetencji,
- brakiem wspólnego języka sprzedażowego w organizacji.

#### **Niesystemowe zarządzanie celem wizyty i decyzją klienta**

Wizyty rzadko są projektowane wokół **konkretnego celu biznesowego**, a jeszcze rzadziej kończą się jego formalnym potwierdzeniem. Audyt pokazuje, że:

- cele wizyt bywają niejasne lub niekomunikowane klientowi,
- decyzje klienta zapadają poza wizytą lub w sposób nieformalny,
- kolejne kroki nie są jednoznacznie definiowane.

#### **CRM jako narzędzie raportowe, nie zarządcze**

CRM (lub jego odmiany w poszczególnych unitach) wykorzystywany jest do ewidencji wizyt, raportowania aktywności czy spełniania wymogów formalnych.

Nie pełni natomiast roli:

- narzędzia planowania wizyt,
- wsparcia rozmowy z klientem,
- źródła wiedzy o historii relacji i potencjale
- monitorowania efektów pracy.

Dane funkcjonują często w notatnikach, plikach lokalnych lub pamięci pracowników, co:

- ogranicza transparentność,
- utrudnia przekazywanie wiedzy,
- wzmacnia zależność od jednostek.

### **Model pracy oparty na doświadczeniu i improwizacji jednostek**

Audyt ujawnia dominację tzw. **modelu „heroicznego”**, w którym skuteczność działań zależy w dużej mierze od:

- osobistego doświadczenia,
- relacji z klientami,
- umiejętności improwizacji w terenie.

Model ten:

- działa krótkoterminowo,
- zapewnia elastyczność,
- ale nie jest skalowalny,
- jest podatny na zmiany personalne,
- utrudnia standaryzację i replikację najlepszych praktyk.

### **Ograniczona integracja między sprzedażą, marketingiem i trade marketingiem**

We wszystkich rolach pojawiały się sygnały:

- niedopasowania działań marketingowych do realiów terenu,
- ograniczonego przepływu informacji o promocjach i inicjatywach,
- braku wspólnego planowania działań.

Marketing i trade marketing funkcjonują często równolegle do sprzedaży, a nie jako jej integralna część. Potencjał takich inicjatyw jak „Application First” **nie jest w pełni wykorzystywany jako element integrujący zespoły.**

Często sprzedaż nie rozumie działań marketingowych i walczy z nimi. Normą jest, że zadania marketingu traktowane są na niższym priorytecie, wykonywane z niską jakością na ostatnią chwilę. To przekłada się na pracę w dużym stresie, obniżonej jakości efekty pracy.

### **Brak systemowego zbierania wiedzy z rynku i aplikacji**

Audyt wykazał, że wiedza o realnych zastosowaniach narzędzi, problemach użytkowników i działaniach konkurencji jest pozyskiwana w sposób niesystemowy i pozostaje głównie na poziomie indywidualnym.

Brakuje mechanizmów, które:

- porządkowałyby te informacje,

- umożliwiały ich analizę,
- przekładały je na rozwój oferty, komunikacji i szkoleń.

Brakuje również badań rynkowych o decyzjach czy doświadczeniach konsumenckich oraz systematycznych badań klientów Milwaukee (np. ocena promocji, satysfakcji współpracy).

### Wniosek zbiorczy

Zidentyfikowane luki mają charakter **systemowy i organizacyjny**, a nie indywidualny. Organizacja sprzedaży Milwaukee funkcjonuje dziś w dużej mierze w oparciu o doświadczenie i zaangażowanie jednostek, co zapewnia elastyczność i skuteczność operacyjną, lecz **ogranicza skalowalność, przewidywalność i możliwość długofalowego rozwoju**. Kluczowym wyzwaniem nie jest podnoszenie kompetencji pojedynczych ról, lecz **zaprojektowanie spójnego systemu sprzedaży, który te kompetencje uporządkuje i wzmocni**.

#### 4.2. Współpraca międzydziałowa i komunikacja wewnętrzna

Audyt pracy zespołów sprzedażowych ujawnia, że współpraca pomiędzy działami oraz jakość komunikacji wewnętrznej mają istotny wpływ na efektywność działań w terenie. Obserwowane wyzwania nie wynikają z braku zaangażowania zespołów, lecz z **braku spójnych mechanizmów koordynacji, wspólnego języka oraz jasno określonych zasad współpracy**.

### Współpraca sprzedaż ↔ marketing

W relacjach pomiędzy zespołami sprzedażowymi a marketingiem widoczny jest **dystans operacyjny i komunikacyjny**. Pracownicy sprzedaży często postrzegają marketing jako funkcję:

- skoncentrowaną na materiałach i kampaniach,
- oderwaną od realiów pracy w terenie,
- niewystarczająco zsynchronizowaną z bieżącymi potrzebami klientów.

W trakcie audytu pojawiały się sygnały frustracji związane m.in. z:

- ograniczonym dostępem do aktualnych informacji o promocjach,
- brakiem jasnych wytycznych dotyczących wykorzystania materiałów marketingowych,
- niedostatecznym wsparciem komunikacyjnym dla działań sell-out.

Jednocześnie marketing:

- nie otrzymuje w sposób systemowy informacji zwrotnej z rynku,
- ma trudności z zaangażowaniem sprzedaży w przygotowanie wytycznych do kampanii
- ma trudności z egzekwowaniem zadań wpływających na efektywność kampanii (np. aktualizacja adresów, sprawdzenie materiałów docierających do dystrybutorów)
- przekonaniem sprzedaży do monitorowania i rozliczania się z zadań sprzedażowych

co ogranicza możliwość dopasowania komunikacji do realnych zastosowań i problemów klientów.

#### 4.3. Koordynacja sell-in ↔ sell-out

Współpraca pomiędzy rolami sell-in (ASR, KAM, BDM) a sell-out (JSS) ma charakter **sytuacyjny i oparty na relacjach osobistych**, a nie na jasno zdefiniowanych zasadach. Audyt wskazuje na:

- brak formalnych reguł przekazywania klientów i leadów,
- niejednoznaczne zasady planowania wspólnych wizyt,
- trudności w koordynacji działań wokół jednego klienta.
- trudności w przekonaniu dystrybutora do współpracy z JSS

Prowadzi to do:

- rozbieżnych oczekiwań klientów,
- napięć operacyjnych (np. brak obecności na umówionym pokazie),
- utraty części efektów potencjalnej synergii.

#### 4.4. Relacje między business unitami

W trakcie audytu Milwaukee ujawniły się istotne napięcia pomiędzy poszczególnymi jednostkami biznesowymi (BU), wynikające z wysokiego poziomu silosowości oraz niewystarczających mechanizmów koordynacji działań. Najczęściej sygnalizowane konflikty dotyczą relacji pomiędzy dominującym działem Power Tools (PT) a kategoriami OPE (ogród) oraz PPE (BHP).

Jednym z głównych obszarów napięć jest polityka cenowa i rabatowa. Z uwagi na skalę biznesu Power Tools oraz jego kluczowe znaczenie dla wyniku całej organizacji, przedstawiciele tej kategorii dysponują większą elastycznością cenową. W praktyce prowadzi to do sytuacji, w których oferty składane przez przedstawicieli z mniejszych BU różnią się (czasem są wręcz mniej atrakcyjne rabatowo dla klientów) od propozycji składanych przez PT. Z perspektywy klientów skutkuje to dezorientacją i niespójnym odbiorem oferty Milwaukee, a wewnętrznie – osłabieniem autorytetu reprezentantów innych kategorii niż PT.

Kolejnym źródłem konfliktów są zasady rozliczeń i kategoryzacji sprzedaży, szczególnie w odniesieniu do produktów granicznych oraz pakietów. W sytuacjach, gdy wartość elementów wspólnych (np. akumulatorów) przewyższa wartość samego urządzenia kategorii OPE, to z perspektywy reprezentanta OPE sprzedaż bywa przypisywana do BU Power Tools. Mechanizm ten, o ile rzeczywiście ma miejsce, może ograniczać motywację zespołu OPE do aktywnego cross-sellingu oraz buduje poczucie niesprawiedliwości.

Dodatkowe napięcia wynikają z niejednoznacznego podziału odpowiedzialności za klientów i kategorie produktowe. Struktura organizacyjna nie zawsze jasno definiuje, kto jest właścicielem relacji i decyzji w danym obszarze. Przykładowo, zespół OPE sygnalizuje konieczność konsultowania otwierania nowych dealerów z działem Power Tools, podczas gdy analogiczne decyzje po stronie PT podejmowane są często bez uwzględnienia interesów pozostałych BU.

### Przepływ informacji i wiedzy w organizacji

Informacje kluczowe z punktu widzenia sprzedaży (aplikacje, potrzeby klientów, działania konkurencji, ustalenia z wizyt) **nie są systemowo gromadzone ani dystrybuowane**. Wiedza:

- pozostaje na poziomie jednostek,

- przekazywana jest ustnie lub w formie notatek,
- nie zasila wspólnych baz wiedzy ani narzędzi decyzyjnych.

Brakuje mechanizmów, które umożliwiałyby:

- uczenie się organizacji jako całości,
- szybkie skalowanie najlepszych praktyk,
- spójne reagowanie na zmiany rynkowe.

### Rola „Application First” jako potencjalnego integratora

Audyt pokazuje, że koncepcja Application First ma potencjał jako **platforma integrującej działania sprzedaży, marketingu i trade marketingu**, choć na razie nie jest w pełni wykorzystywana. Brakuje:

- wspólnego zrozumienia, czym „Application First” jest w praktyce,
- osadzenia tej koncepcji w codziennych procesach i narzędziach.

### Wniosek zbiorczy

Współpraca międzydziałowa w organizacji Milwaukee opiera się dziś głównie na dobrej woli, relacjach osobistych i doświadczeniu jednostek. Brak systemowych wspólnych celów, mechanizmów koordynacji i wspólnego języka powoduje, że potencjał synergii pomiędzy sprzedażą, marketingiem i trade marketingiem **nie jest w pełni wykorzystywany**. Kluczowym wyzwaniem jest zaprojektowanie **prostych, powtarzalnych zasad współpracy**, które pozwolą połączyć kompetencje poszczególnych zespołów w spójny system działania w terenie.

#### 4.5. Wyzwania na styku sprzedaż ↔ Aftersales

##### 4.5.1. Oczekiwania klientów a realia gwarancji

Jednym z najczęściej pojawiających się napięć na styku sprzedaży i Aftersales jest rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami klientów a faktycznymi warunkami gwarancji. Audyt sprzedaży pokazuje, że informacje dotyczące zasad gwarancji oraz wyłączeń są przekazywane klientom w ograniczonym i niesystemowym zakresie. Użytkownicy końcowi często nie są świadomi, które przypadki nie podlegają ochronie gwarancyjnej, a moment kontaktu z Aftersales bywa dla nich pierwszym zetknięciem z realnymi zasadami odpowiedzialności.

W praktyce Aftersales przejmuje rolę „tłumacza” decyzji i komunikatów, które nie zostały jasno zakomunikowane na etapie sprzedaży, co generuje napięcia i obciążenia po stronie serwisu.

##### 4.5.2. Konsekwencje decyzji sprzedażowych dla serwisu

Znaczna część przypadków serwisowych wynika nie z wad produktu, lecz z niewłaściwego doboru narzędzia do aplikacji, pracy poza zakresem przeznaczenia urządzenia lub braku wiedzy użytkownika na temat prawidłowego użytkowania. Aftersales w praktyce obsługuje skutki decyzji sprzedażowych, na które nie miał bezpośredniego wpływu.

Prowadzi to do dodatkowych kosztów operacyjnych, napięć w relacjach z klientami oraz konieczności stosowania rozwiązań typu goodwill w celu utrzymania satysfakcji klienta i reputacji marki.



#### 4.5.3. Brak systemowej pętli zwrotnej z serwisu do sprzedaży

Jednym z kluczowych wniosków audytu jest brak regularnej, systemowej pętli zwrotnej pomiędzy Aftersales a sprzedażą. Dane dotyczące przyczyn awarii, niewłaściwych zastosowań oraz powtarzalnych problemów klientów pozostają w dużej mierze w obrębie Aftersales i nie są wykorzystywane do korekty działań sprzedażowych, szkoleniowych ani marketingowych. W efekcie organizacja reaguje na problemy po ich wystąpieniu, zamiast zapobiegać im na wcześniejszych etapach kontaktu z klientem.

#### 4.5.4. Edukacja i wiedza – niewykorzystany potencjał Aftersales

Dział Aftersales posiada unikalną wiedzę praktyczną, która mogłaby znacząco podnieść jakość doboru narzędzi, ograniczyć liczbę reklamacji oraz wzmocnić wiarygodność sprzedaży w rozmowach z klientami. Choć Aftersales uczestniczy w szkoleniach onboardingowych i produktowych, audyt pokazuje brak regularnych szkoleń odświeżających dla zespołów terenowych, brak systemowej weryfikacji wiedzy gwarancyjnej oraz brak prostych narzędzi wspierających sprzedaż w rozmowach o gwarancji i użytkowaniu. Wdrożenie tych brakujących elementów pozwoli wykorzystać potencjał edukacyjny Aftersales, co powinno się przełożyć na KPI serwisu, profesjonalizację zespołu sprzedaży i budowania partnerskich relacji z klientami.

### 5. Najlepsze praktyki – co warto skalować

#### 5.1. Najlepsze praktyki w sell-out (JSS)

- Bardzo wysoki poziom wiedzy produktowej i aplikacyjnej oraz umiejętność odniesienia produktu do realnych warunków pracy klienta
- Prowadzenie demo w sposób praktyczny, oparty na doświadczeniu, a nie na katalogach
- Budowanie relacji opartych na zaufaniu i wiarygodności technicznej
- Naturalna zdolność wpływania na decyzje zakupowe użytkowników końcowych, mimo braku formalnej roli sprzedażowej
- Elastyczność w dostosowywaniu stylu wizyty do warunków pracy klienta

#### 5.2. Najlepsze praktyki w sell-in (ASR, KAM, BDM)

- Dobra znajomość struktur decyzyjnych klientów i realiów współpracy z dystrybutorami
- Przygotowanie do wizyty (zapewnienie sobie czasu i osób decyzyjnych)
- Umiejętność funkcjonowania w warunkach ograniczonej dostępności decydentów
- Skuteczna praca zdalna (telefon, e-mail) jako integralna część procesu sprzedaży
- Elastyczne łączenie ról handlowych, operacyjnych i koordynacyjnych
- Praca z kalkulatorem i symulacje wyników klienta
- Długofalowe budowanie relacji opartych na zaufaniu i dostępności
- Sprawne zarządzanie bieżącymi tematami operacyjnymi klientów

#### 5.3. Najlepsze praktyki w pracy międzydziałowej (sell-in ↔ sell-out)

- Nieformalne, ale skuteczne przekazywanie informacji pomiędzy rolami (kontakty telefoniczne kilka razy dziennie)
- Naturalne uzupełnianie się ról w procesie obsługi klienta
- Elastyczne reagowanie na potrzeby klienta niezależnie od formalnej struktury
- Ustalone zasady dzielenia się efektem sprzedażowym

#### 5.4. Najlepsze praktyki w pracy w poszczególnych BU (przekrojowo)

- Dopasowywanie stylu pracy do realiów kanału i specyfiki rynku (np. automotive, utility)
- Skuteczna praca w warunkach wysokiej dynamiki i presji czasu
- Umiejętność prowadzenia krótkich, intensywnych interakcji z klientem
- Eksperckość jako kluczowy element przewagi konkurencyjnej
- Praktyczne wykorzystanie doświadczenia rynkowego w rozmowach z klientami

#### 5.5. Najlepsze praktyki w obszarze kompetencji miękkich i postaw

- Wysoki poziom zaangażowania zespołów terenowych
- Odpowiedzialność za relację z klientem, niezależnie od formalnej roli
- Gotowość do improwizacji i rozwiązywania problemów w terenie
- Silna identyfikacja z marką Milwaukee i jej produktami
- Proklienckie podejście do rozwiązywania problemów

## 6. Rekomendacje

### 6.1. Rekomendacje QUICK WINS (0–3 miesiące)

#### Standard

- Wypracowanie wspólnego standardu wizyty (playbook najlepszych praktyk) One Milwaukee: Ustalenie wspólnej struktury: cel → rozmowa → domknięcie → follow-up [obowiązujący dla wszystkich mających kontakt z klientem]
- Zdefiniowanie specyficznych wariantów dostosowanych do ról w procesie sprzedaży (CC, JSS vs KAM)
- Wprowadzenie obowiązkowego określania celu wizyty
- Wprowadzenie prostego schematu domknięcia wizyty (co zostało ustalone, co dalej, kto odpowiada)
- Standaryzacja informacji o gwarancji i reklamacjach: Wprowadzenie do „playbooka” wizyty obowiązkowego punktu dotyczącego warunków gwarancji

### **Rozwój umiejętności:**

- Szkolenia wdrożenie standardów z wykorzystaniem technik sprzedaży
- Szkolenia wdrożenie menedżerskie: wdrożenie standardu, rozwój kompetencji sprzedażowych w zespole
- Diagnoza indywidualnych priorytetów rozwojowych – Test wiedzy + ocena menedżera-> mapa zespołu

### **System**

- Zdefiniowanie minimalnego zakresu informacji, które muszą trafić do CRM po każdej wizycie
- Ograniczenie zjawiska nieformalnego procesu gromadzenia danych „notatki w notesie” na rzecz ustrukturyzowanego procesu gromadzenia danych w CRM
- Określenie reguł procesu cross-sellingu
- Określenie mierników monitorujących proces wdrożenia standardu
- Określenie indywidualnych priorytetów wdrożeniowych
- Warsztat wymiany doświadczeń i wiedzy rynkowej JSS-ASR, JSS – KAM, FME-ASR, BDM – TSM, After Sales - JSS

### **6.2. Rekomendacje MID-TERM (3–9 miesięcy)**

#### **Standard**

- Wdrożenie I elementu standardu: cel i domknięcie
- Wdrożone reguły współpracy JSS-ASR/ASR-ASR, cross sell
- Rozmowy menedżerskie 1:1 rozliczanie standardu

#### **Umiejętności**

- Praca z mapą zespołu (diagnoza stosowania standardu)
- Wizyty podwójne (menedżer/trener wewnętrzny/trener zewnętrzny) - priorytet: diagnoza i „application first”
- Współpraca sprzedaż- marketing w rytmie zgodnym ze standardem
- Mikrolekcje: webinary follow-up

#### **System**

- Wspólne planowanie działań w terenie (sprzedaż + marketing + trade marketing)
- Standaryzacja informacji o promocjach i inicjatywach rynkowych
- Wprowadzenie regularnej informacji zwrotnej z rynku do marketingu

- Monitoring danych w CRM
- Monitoring mierników monitorujących wdrożenie standardu
- Opcja: przegląd ról dla HR i innych BU, rozwój trenerów
- Cykliczne spotkania wymiany doświadczeń i wiedzy rynkowej JSS-ASR, JSS – KAM, FME-ASR, BDM – TSM
- Uruchomienie regularnego mechanizmu wzajemnego przekazywania uwag technicznych między Sprzedażą i AfterSales.

### 6.3. Rekomendacje LONG-TERM (9–18 miesięcy)

#### Standardy

- Wdrożenie II elementu standardu: diagnoza + application first
- Praca nad wdrożeniem całości standardu wizyty
- Wdrożenie standardu bazy danych w CRM
- Skalowanie najlepszych praktyk

#### Umiejętności

- Praca z mapą zespołu (diagnoza stosowania standardu)
- Wizyty podwójne (menedżer/trener wewnętrzny/trener zewnętrzny) - całość standardu + współpraca
- Wizyty podwójne pomiędzy BU (np. marketing+sprzedaż)

#### System

- Monitoring mierników i danych w CRM, zarządzanie danymi
- System wymiany best – practice
- Wdrożenie ankiety satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego
- Budowa wewnętrznej bazy aplikacyjnej

### 6.4. Rekomendacje organizacyjne i kulturowe

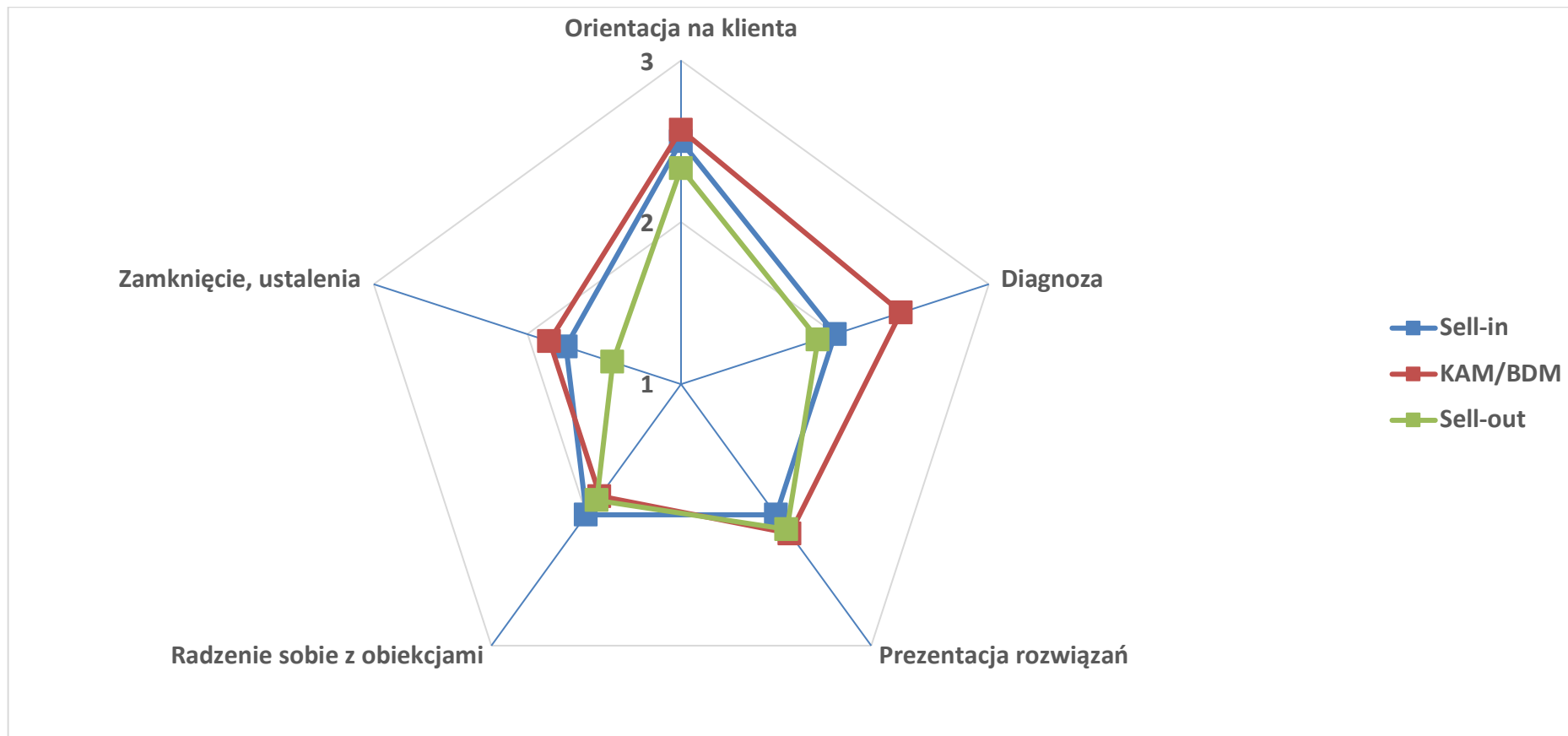
- Przejście z modelu reaktywnego do modelu proaktywnego, opartego na systemie
- Wzmocnienie współodpowiedzialności za wynik i doświadczenie klienta
- Budowanie kultury „One Milwaukee” ponad strukturami i BU
- Ograniczenie zależności od jednostek na rzecz przewidywalnych procesów

## Statystyki

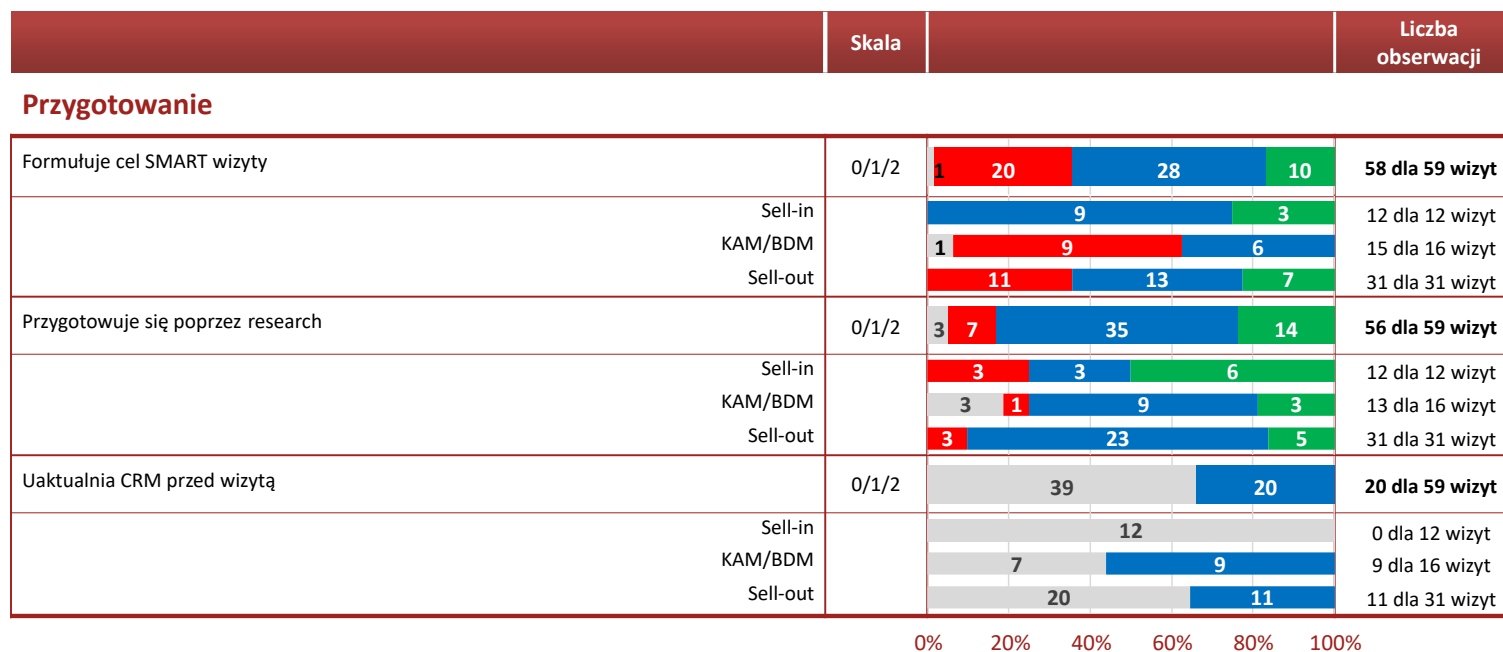
Dział	Imię i nazwisko	Data audytu	Audytorka GBR	Miejsce	Liczba wizyt
Sell-out	Adam Piasecki	18 listopada 2025	Piotr Deptuła		4
Sell-in	Kuba i Piotr	19 listopada 2025	Patrycja Zwierzchowska	Krotoszyn, Głogów	3
Sell-out	Łukasz Siłuch	19 listopada 2025	Paweł Książyk	Warszawa, Kąty Węgierskie, Nowy Dwór	3
Sell-out	Jarosław Janiec	19 listopada 2025	Piotr Deptuła	Wrocław	4
Sell-out	Marcin Białowarczuk + Krzysztof Sobotka	20 listopada 2025	Paweł Książyk	Małkinia, Białystok	3
Sell-out	Alan Bandurski	21 listopada 2025	Patrycja Zwierzchowska	Elbląg	3
Sell-out	Patryk Moczulski	25 listopada 2025	Patrycja Zwierzchowska	Rawa Mazowiecka	3
Sell-in	Kamil Bury	25 listopada 2025	Paweł Książyk	Reda, Puck	3
KAM/BDM	Norbert Górski	26 listopada 2025	Patrycja Zwierzchowska	Mazowieckie	2
KAM/BDM	Paweł Nowicki	26 listopada 2025	Paweł Książyk	Poznań	1
Sell-in	Michał Ligenza	27 listopada 2025	Patrycja Zwierzchowska	Koszalin	3
Sell-out	Arkadiusz Mańkowski	27 listopada 2025	Paweł Książyk	Żuromin, Płock	5
KAM/BDM	Paweł Kałapus	28 listopada 2025	Patrycja Zwierzchowska	Mazowieckie	3
KAM/BDM	Sebastian Nowociński	28 listopada 2025	Paweł Książyk	Warszawa, Falenica, Garwolin	4
Sell-out	Michał Kasperkiewicz	2 grudnia 2025	Paweł Książyk	Warszawa i okolice	3
KAM/BDM	Tomasz Polcyn	4 grudnia 2025	Patrycja Zwierzchowska	Toruń	2
Sell-out	Leszek Winczura	4 grudnia 2025	Paweł Książyk	Gdańsk	3
Sell-in	Kamil Piotrowski	5 grudnia 2025	Patrycja Zwierzchowska	Płock	3
KAM/BDM	Mariusz Uleński	5 grudnia 2025	Paweł Książyk	Gdańsk	3
KAM/BDM	Filip Wojciechowski	5 grudnia 2025	Piotr Deptuła	Ostrów Wielkopolski	1

Dział	Imię i nazwisko	Data audytu	Audytór GBR	Miejsce	Liczba wizyt
Sell-in					12
KAM/BDM					16
Sell-out					31

## Poziom umiejętności sprzedażowych



# CORE

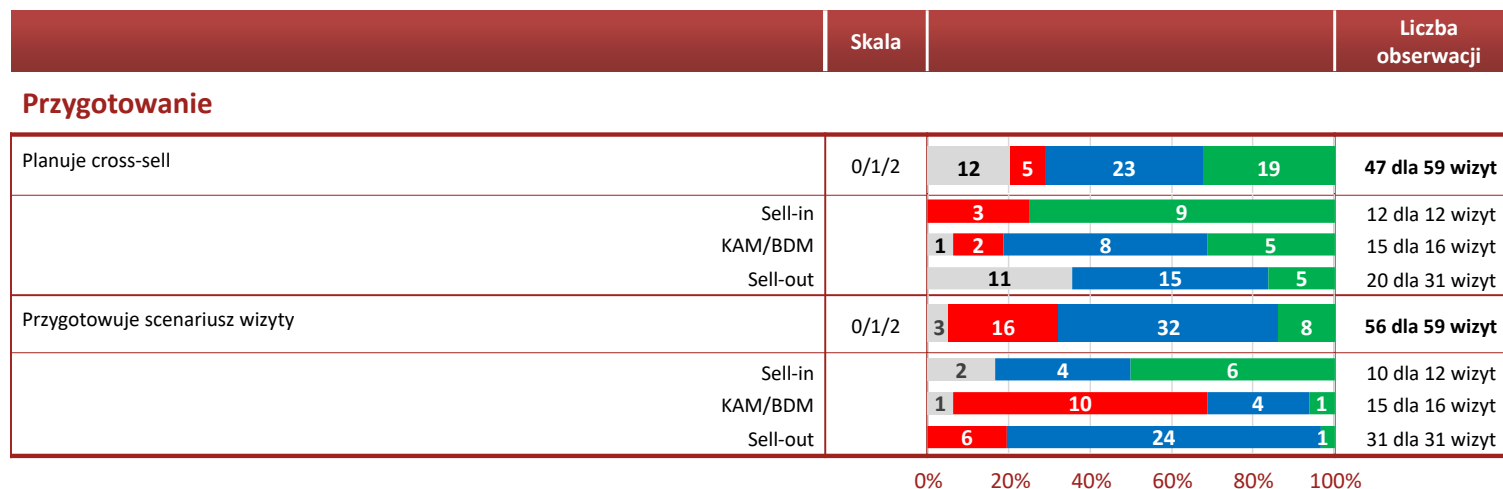


0% 20% 40% 60% 80% 100%





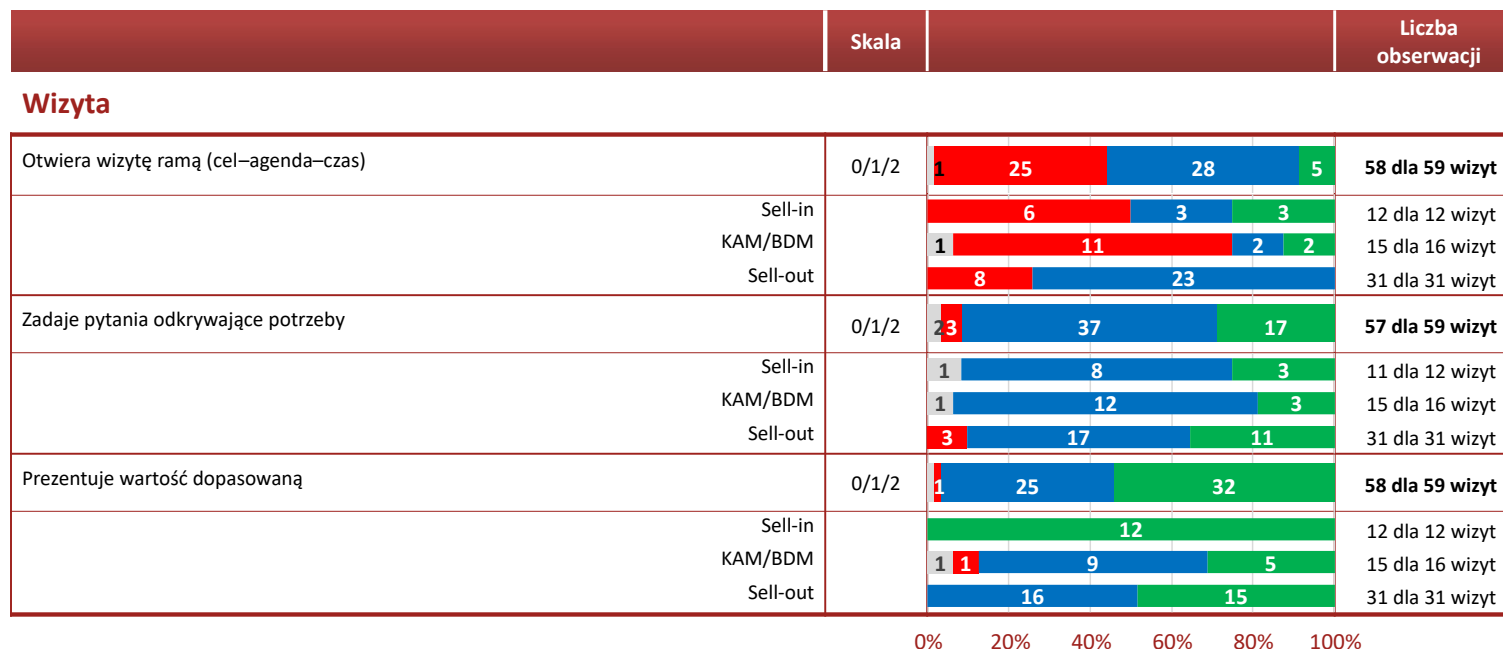
# CORE



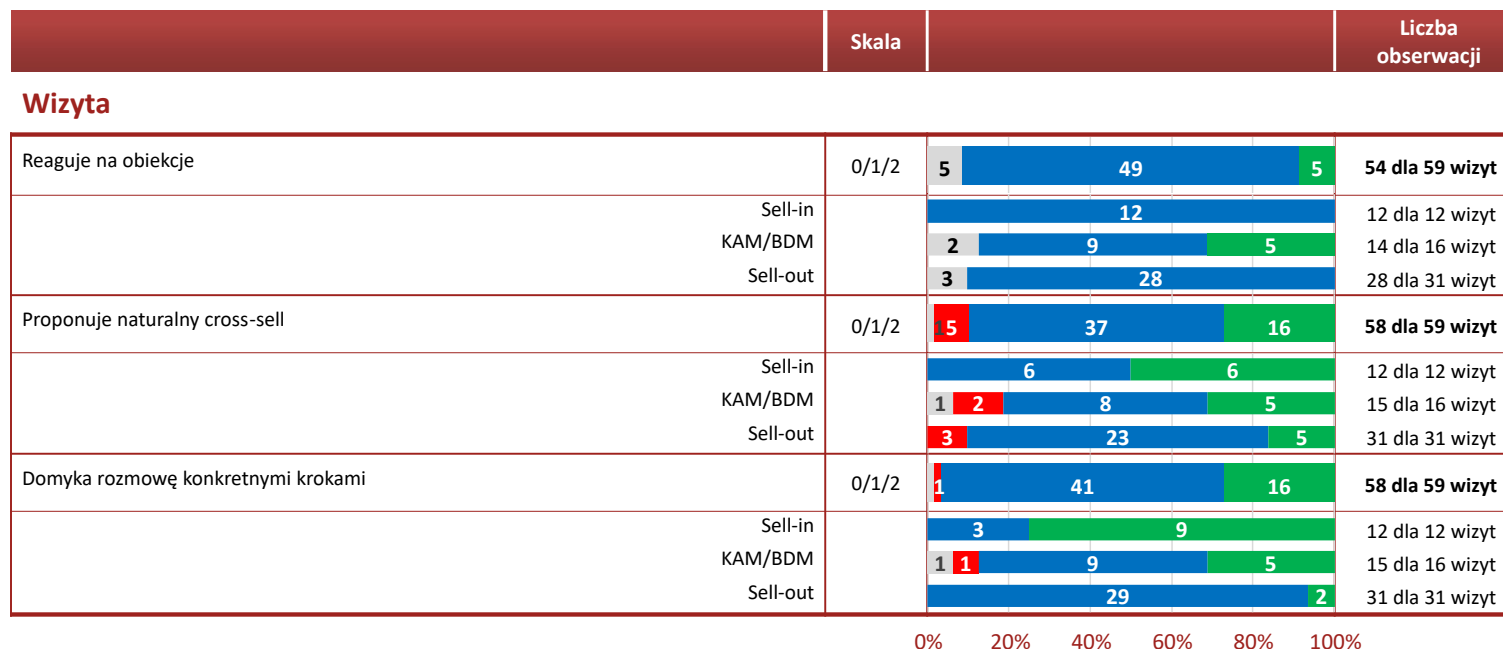
0% 20% 40% 60% 80% 100%



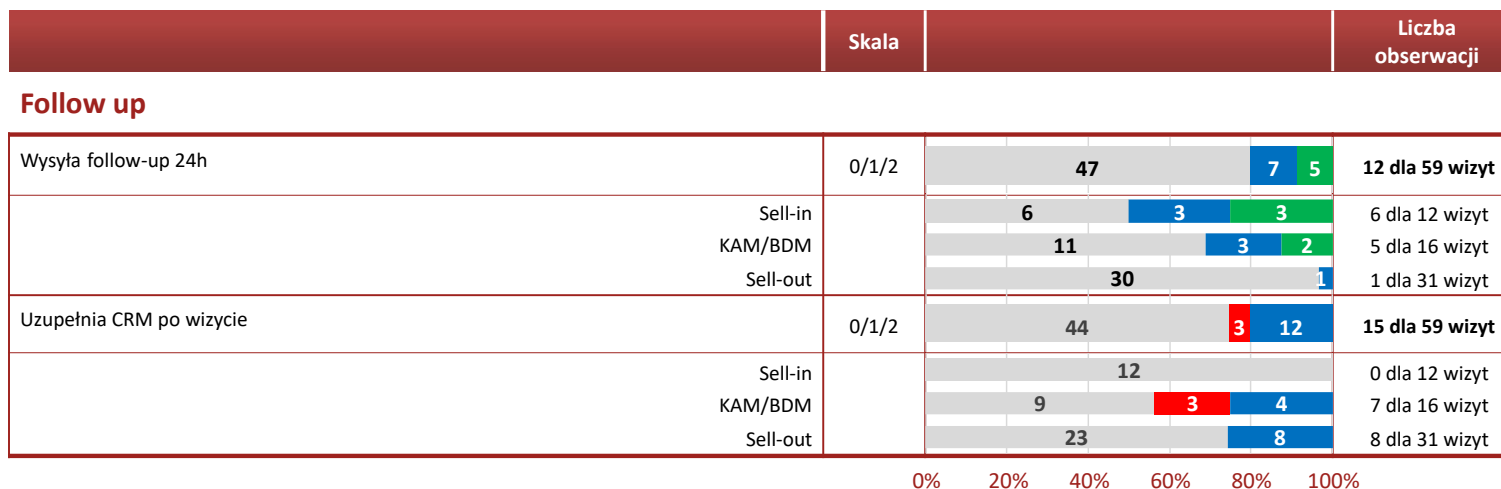
# CORE



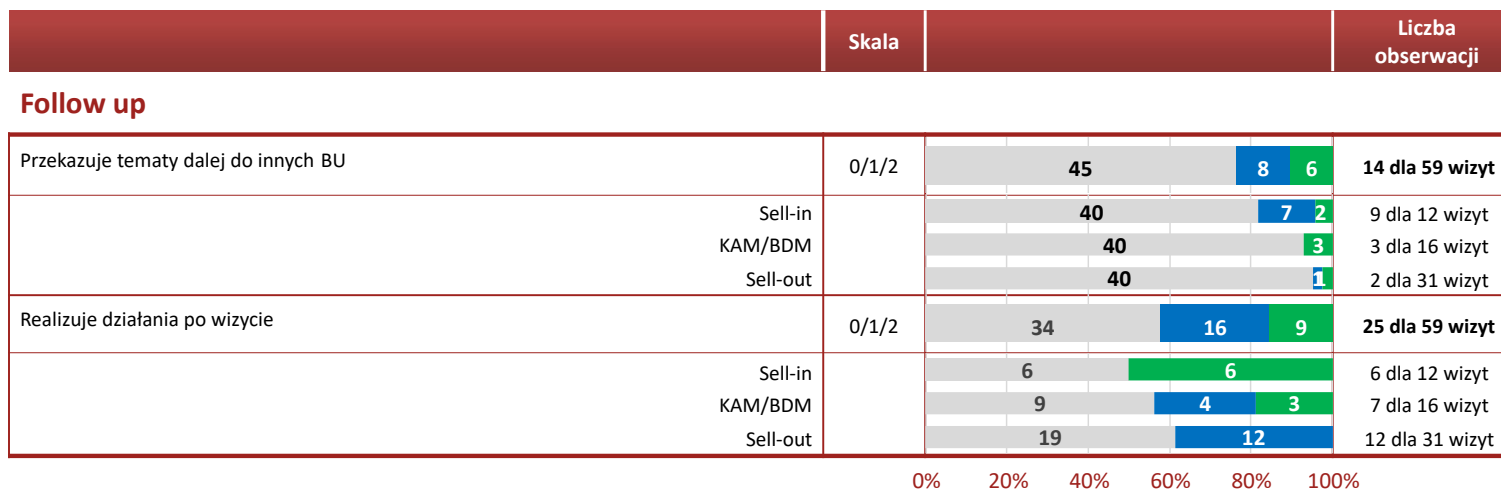
# CORE



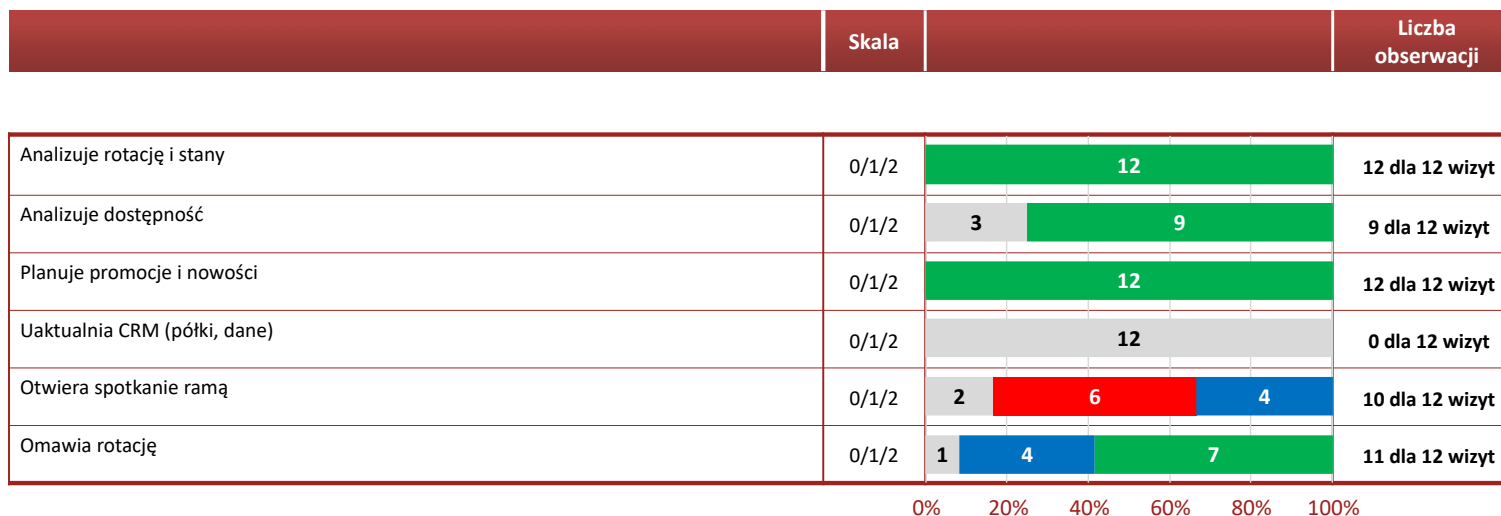
# CORE



# CORE



# Sell-in



# Sell-in



# Sell-in





# Sell-in



# KAM/BDM



# KAM/BDM



# KAM/BDM



# KAM/BDM



# Sell-out



# Sell-out

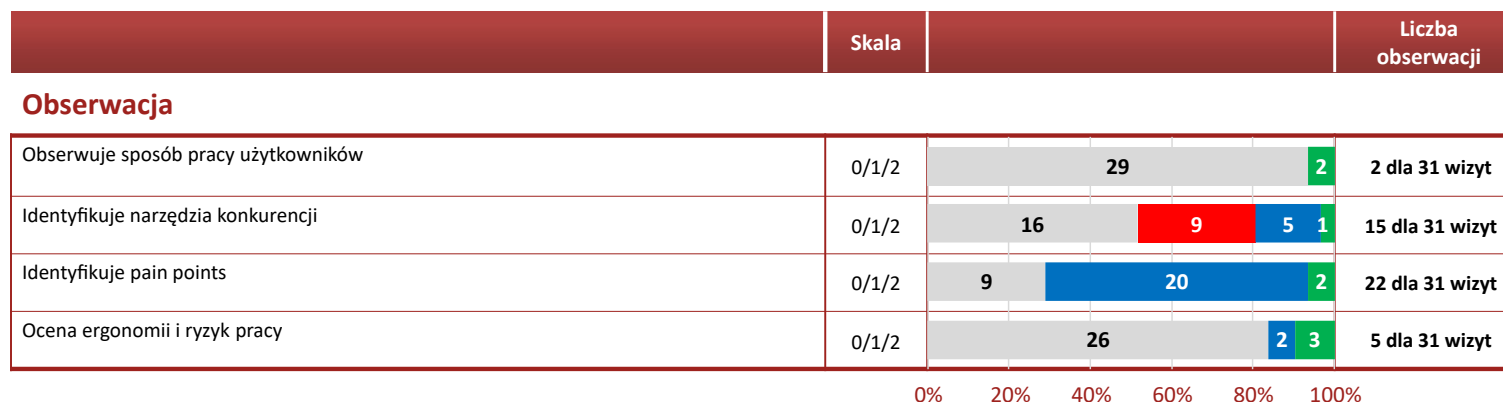


# Sell-out





# Sell-out



# Sell-out



# Sell-out

