INSTYTUT
ORGANIZACJI
ADAPTACYJNYCH

RAPORT 2026

Człowiek w centrum cyfryzacji

Praktyczny przewodnik po wdrażaniu systemów sprzedaży B2B i zarządzaniu zmianą w zespole



Gabriela Jabłońska
Kurator wiedzy i Menadżer Instytutu

Raport z badania opinii menedżerów
i sił sprzedaży · Poznań 2026

WSTĘP

Skąd wziął się ten raport?

Jako Kurator wiedzy w Grupie TI miałam okazję przeprowadzić dziesiątki szkoleń dla zespołów handlowych. To właśnie podczas tej bezpośredniej pracy z ludźmi zauważyłam pewne bardzo ciekawe zjawisko. Część pracowników z zaangażowaniem i chęcią uczyła się obsługi nowej platformy, szybko dostrzegając jej potencjał. Nie trzeba było ich do niczego przekonywać. Z kolei inna grupa robiła wszystko, by uniknąć zmiany, kurczowo trzymając się starych, dobrze znanych procesów.

Zaczęło mnie to intrygować. Zastanawiałam się, co jest powodem tak skrajnie różnych postaw? Przecież z obiektywnego punktu widzenia zalety cyfryzacji i wdrożenia systemu były liczne i bezpośrednio ułatwiały codzienną pracę. Dlaczego więc to samo narzędzie u jednych budziło entuzjazm, a u innych wywoływało tak duży opór?

Te przemyślenia zbiegły się w czasie z momentem wyboru tematu mojej pracy magisterskiej. Postanowiłam pójść za ciosem, zbadać ten temat głębiej i zdiagnozować psychospołeczne bariery, które hamują transformację technologiczną w działach handlowych. Chciałam sprawdzić, dlaczego to czynnik ludzki tak często decyduje o ostatecznym sukcesie lub porażce wdrażania nowych systemów.



Gabriela Jabłońska

Kurator wiedzy i Menadżer Instytutu

Gdyby ktoś z Was był zainteresowany pełną, akademicką wersją mojej pracy (która liczy niemal 70 stron) – z przyjemnością ją udostępnię. Zdaję sobie jednak sprawę, że w codziennym pędzie rzadko kto ma czas na czytanie tak obszernych rozważań.

Dlatego postanowiłam zebrać esencję moich badań w formie tego czytelnego, praktycznego raportu. Stworzyłam go po to, aby dostarczyć realną wartość naszym klientom i innym czytelnikom, dając menedżerom wskazówki, jak skutecznie i bezkonfliktowo przeprowadzić swoje zespoły przez proces cyfrowej zmiany.

METODA

O badaniu w pigułce

Aby diagnoza była maksymalnie rzetelna i dobrze odzwierciedlała biznesową rzeczywistość, postanowiłam spojrzeć na problem wdrożeń z dwóch stron. Zależało mi na zderzeniu wyobrażeń osób zarządzających z realnymi odczuciami pracowników, którzy na co dzień muszą odnaleźć się w nowym systemie. Badanie podzieliłam na dwa uzupełniające się etapy:

PERSPEKTYWA STRATEGICZNA

Kadra zarządzająca

Przeprowadziłam indywidualne wywiady pogłębione z menedżerami i właścicielami firm odpowiedzialnymi za transformację. Rozmowy te pozwoliły mi zrozumieć ich intencje, podejście do komunikacji oraz zidentyfikować różne style zarządzania zmianą – od angażującego cały zespół, aż po podejście mocno autokratyczne, gdzie system jest po prostu narzucany z góry.

PERSPEKTYWA OPERACYJNA

Zespoły handlowe

Zrealizowałam badanie ankietowe, w którym wzięło udział 31 przedstawicieli handlowych pracujących z narzędziami cyfrowymi (w tym z platformą B2B 2ClickShop). Kogo dokładnie badałam i co sprawdzałam?

31
handlowców w badaniu ankietowym

2
perspektywy: zarząd i pierwsza linia sprzedaży

0–3+ lat
stażu pracy z systemem w badanej grupie: od poniżej 3 miesięcy do ponad 3 lat

Zależało mi na różnorodności, dlatego w grupie ankietowanych znaleźli się handlowcy w różnym wieku i o różnym stażu zawodowym. Ich doświadczenie z samym systemem również było zróżnicowane – od osób, które korzystały z platformy krócej niż 3 miesiące, po weteranów pracujących w niej ponad 3 lata.

W ankietach badałam m.in. poziom stresu technologicznego, samoocenę kompetencji cyfrowych oraz to, jak pracownicy oceniają wsparcie ze strony swoich przełożonych. Co istotne, badanie opierało się w dużej mierze na subiektywnych odczuciach i samodzielnej ocenie własnych postaw przez handlowców. Taki zabieg badawczy był w pełni celowy – w psychologii biznesu to właśnie ta perspektywa jest najcenniejsza. W procesie wdrażania innowacji to nie obiektywny poziom technicznej wiedzy, ale to, jak pracownik czuje się przygotowany do pracy z systemem, realnie decyduje o jego zaangażowaniu lub budowaniu muru oporu.

Dzięki połączeniu tych dwóch perspektyw uzyskaliśmy pełen obraz sytuacji: widziany zarówno z poziomu gabinetów zarządu, jak i z pierwszej linii frontu sprzedażowego.

KONTEKST

Cyfrowa rzeczywistość rynkowa: to nie trend, to standard

Wdrażanie nowoczesnych narzędzi cyfrowych w sektorze B2B często kojarzy się z decyzją czysto technologiczną. W rzeczywistości jest to jednak głęboka redefinicja tego, jak funkcjonuje współczesny rynek. Aby dobrze zarządzać zespołem w zmianie, musimy najpierw zrozumieć warunki, w jakich operują nasze firmy.

Polski rynek B2B w liczbach (stan na 2026 rok)

Dane rynkowe oraz strategiczne analizy sektorowe pokazują jednoznacznie, że tradycyjne modele sprzedaży przechodzą dynamiczną ewolucję.

Źródła: Raport B2B Customer Journey 2025, Izba Gospodarki Elektronicznej, 2025 · Raport eCommerce B2B w Polsce, Marketplanet, 2025 · Raport o automatyzacji procesów sprzedaży, United RFID, 2024

80%
firm wdraża sprzedaż online

56%
klientów B2B kupuje online

54%
firm wykorzystuje AI

41%
wskazuje platformę jako główny kanał sprzedaży



NARZĘDZIA

Twarde systemy vs miękkie nawyki

Nowoczesny ekosystem handlowy to sieć naczyń połączonych. Dane o stanach magazynowych, limitach kredytowych i historii klienta muszą przepływać w czasie rzeczywistym. Dla zespołów handlowych oznacza to konieczność sprawnego operowania na styku wielu zaawansowanych systemów:

SYSTEM ERP

Gwarantuje jedno źródło prawdy o towarach i cenach.

SYSTEM CRM

Porządkuje lejek i wymaga ścisłej dyscypliny w raportowaniu.

PLATFORMA B2B

Automatyzuje rutynowe zamówienia i uwalnia czas.

Wszystkie te narzędzia mają jeden wspólny cel: odzyskać czas handlowca, który do tej pory marnował na powtarzalne, proste prace administracyjne, pomyłki w dokumentach czy „wklepywanie" zamówień. Automatyzacja pozwala odzyskać nawet do 25% czasu pracy i przenieść akcent na budowanie głębokich, doradczych relacji z kluczowymi klientami.



do 25%

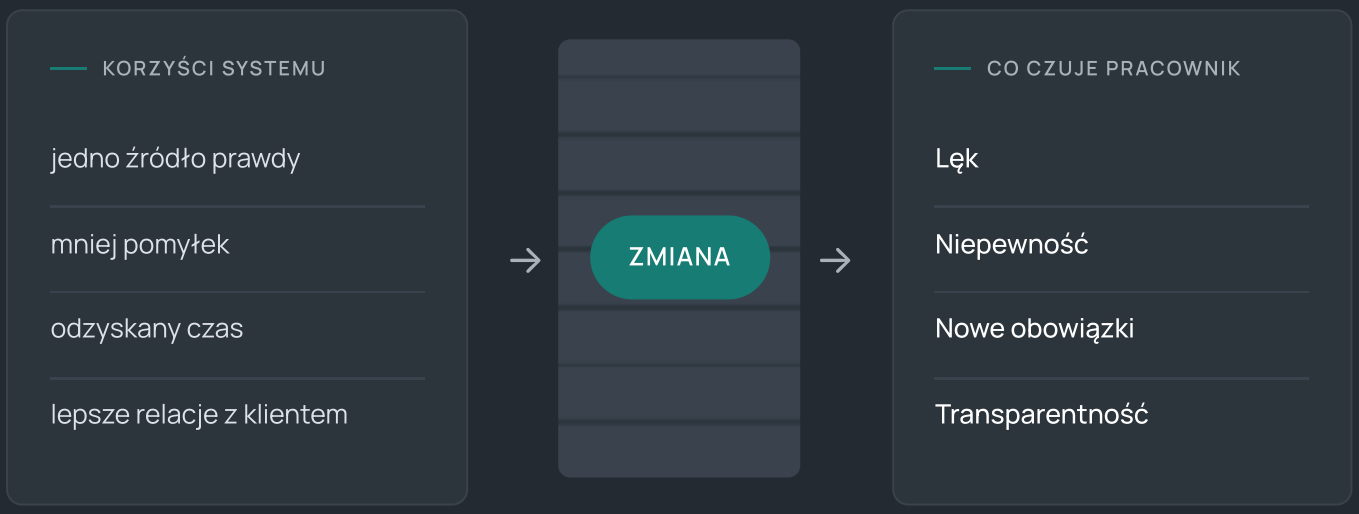
czasu pracy handlowca do odzyskania dzięki automatyzacji

BARIERY

Gdzie pojawia się ściana?

Skoro korzyści są tak oczywiste, dlaczego wdrożenia bywają trudne? Ponieważ systemy cyfrowe narzucają rygor procesowy i pełną transparentność działań. Każdy rabat musi mieścić się w widełkach, a każdy etap rozmowy z klientem zostawia cyfrowy ślad.

Dla pracownika przyzwyczajonego do dużej swobody i intuicyjnego działania, technologia może początkowo wydawać się „biurokratycznym nonsensem zabierającym czas i nadmierną kontrolą". Zrozumienie, że opór nie jest sabotażem, a naturalną reakcją psychologiczną na zmianę środowiska pracy, to pierwszy i najważniejszy krok skutecznego lidera.



Między korzyściami systemu a ich wykorzystaniem stoi ściana emocji. Nie da się jej ominąć – trzeba ją rozbroić.

> „Opór nie jest sabotażem. Jest naturalną reakcją psychologiczną na zmianę środowiska pracy – i pierwszym zadaniem lidera jest go zrozumieć."

WYNIKI BADANIA

Diagnoza barier: czego naprawdę boją się handlowcy?

Wdrażanie technologii cyfrowych w zespołach handlowych rzadko wywołuje opór o charakterze ideologicznym. Handlowcy doskonale rozumieją realia rynkowe. Prawdziwe źródło barier leży w sferze osobistych, ludzkich emocji oraz lęków adaptacyjnych. Dane z badania pozwalają na zdefiniowanie i rozbrojenie kluczowych wyzwań w tym obszarze.

Obalamy mit barier pokoleniowych

Jeden z najpowszechniejszych mitów rynkowych mówi, że dojrzały wiek pracowników to bezwzględna i nieodwracalna zapora przed nowymi technologiami. Wykonane badanie to obala.

01 · LĘK, NIE ZŁA WOLA

Choć wskaźniki obaw naturalnie rosną w starszych grupach wiekowych (w grupie 55+ lęk przed tempem zmian osiąga wysokie wartości), to analiza jakościowa dowodzi, że nie wynika to z niechęci do samego systemu w sobie.

02 · MASKA LĘKU KOMPETENCYJNEGO

Opór starszego pokolenia handlowców to w rzeczywistości maskowany lęk przed ujawnieniem luki kompetencyjnej i potencjalną utratą statusu eksperta. Osoby, które od lat osiągały sukcesy w modelu analogowym, po prostu obawiają się cyfrowego wykluczenia.

03 · KLUCZ TO BEZPIECZEŃSTWO

W firmach, które zaoferowały starszym pracownikom cierpliwe, zindywidualizowane wsparcie oraz kulturę opartą na poczuciu bezpieczeństwa, zaadaptowali się oni do nowych systemów równie efektywnie, co ich młodsi koledzy.

WNIOSEK MENEDŻERSKI

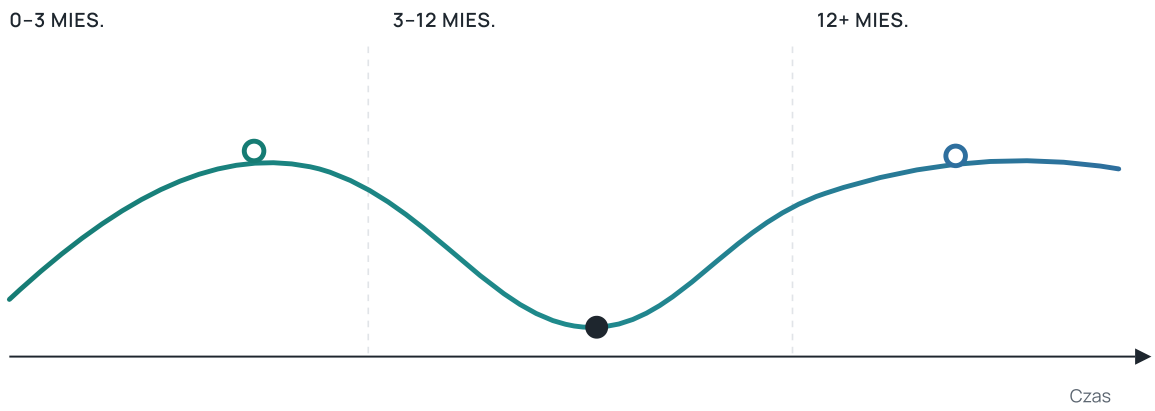
Metryka pracownika nie determinuje porażki projektu cyfryzacji. Decyduje o niej to, czy organizacja potrafi rozbroić lęk przed nowym narzędziem za pomocą odpowiedniego podejścia edukacyjnego.

WYNIKI BADANIA

Średnioterminowy kryzys adaptacyjny

Kolejnym kluczowym odkryciem badania jest obalenie potocznego założenia, że niechęć zespołu do nowego systemu maleje liniowo z każdym kolejnym miesiącem jego użytkowania. W procesie wdrożenia występuje tzw. nieliniowość oporu w czasie:

KRYZYS ADAPTACYJNY – NATURALNY, ALE WYMAGAJĄCY



0–3 MIES. · NAUKA

Entuzjazm i ciekawość. Zespół testuje system, pierwsze sukcesy przychodzą łatwo.

3–12 MIES. · NAJWIĘKSZY KRYZYS

Spadek motywacji, frustracja, wątpliwości. System staje się rutyną, a wsparcie zwykle już wygasło.

12+ MIES. · STABILIZACJA

Nowe nawyki, pewność, efektywność – pod warunkiem, że zespół nie został sam w fazie kryzysu.

WNIOSEK MENEDŻERSKI

Największym błędem jest uznanie wdrożenia za sukces i zakończenie wsparcia w momencie technicznego uruchomienia platformy. Prawdziwa walka o adaptację pracownika zaczyna się kilka miesięcy później.

LUKA PERCEPCYJNA

Dwie strony medalu wdrożeniowego

Iluzja sukcesu, czyli dlaczego mijamy się w ocenie?

W procesie cyfryzacji bardzo często dochodzi do zjawiska, które w psychologii biznesu nazywamy luką percepcyjną (ang. perception gap). To sytuacja, w której zarząd oraz pracownicy operacyjni patrzą na ten sam projekt wdrożeniowy, ale widzą dwa zupełnie inne światy. Co najciekawsze – obie strony mają ze swojej perspektywy pełną rację!

PERSPEKTYWA MENEDŻERA

System działa, cel osiągnięty!

Dla kadry zarządzającej wdrożenie nowego narzędzia to przede wszystkim projekt biznesowo-techniczny. Sukces mierzy się tu konkretnymi wskaźnikami:

- System został poprawnie skonfigurowany.
- Platforma została uruchomiona w zaplanowanym terminie.
- Przeprowadzono oficjalne, techniczne szkolenia dla zespołu.

Z punktu widzenia tabeli w Excelu i harmonogramu – wdrożenie zakończyło się pełnym sukcesem. Menedżer czuje, że dał zespołowi nowoczesną „wędkę", która usprawni ich pracę.

PERSPEKTYWA HANDLOWCA

Zostałem z tym sam

Dla pracownika na pierwszej linii frontu moment, w którym system zostaje oficjalnie włączony, nie jest końcem projektu – jest dopiero początkiem długofalowego stresu adaptacyjnego. Dlaczego handlowcy oceniają ten proces chłodniej i zgłaszają niedostatek wsparcia, nawet jeśli szkolenia się odbyły?

- **Zderzenie z codzienną praktyką:** szkolenie pokazuje system w „idealnych" warunkach. Prawdziwe schody zaczynają się podczas pierwszej trudnej rozmowy z klientem.
- **Lęk przed tempem:** technologia wymaga natychmiastowej redefinicji nawyków budowanych latami. Pracownik walczy z własnym poczuciem zagubienia, nie z systemem.
- **Szum informacyjny:** komunikaty techniczne nie odpowiadają na realne, codzienne pytania handlowców.

Gdzie leży rozwiązanie?

Ta rozbieżność nie wynika ze złej woli liderów czy opieszałości pracowników. Wynika z faktu, że menedżerowie skupiają się na technologii, a pracownicy na swoich emocjach wokół niej. Kluczem do zasypania tej luki jest uświadomienie sobie, że uruchomienie platformy to zaledwie 50% sukcesu. Druga połowa to stałe, miękkie wspieranie zespołu w przechodzeniu przez proces zmiany.

WYNIKI BADANIA

Rola lidera i kultury organizacyjnej

Styl zarządzania jako tarcza antylękowa

To, jak pracownicy reagują na cyfrową transformację, nie jest stałą cechą ich charakteru czy kwestią wieku. Badanie pokazało bezwzględną prawidłowość: najważniejszą zmienną w całym procesie jest postawa, styl zarządzania oraz osobiste zaangażowanie bezpośredniego przełożonego. Lider w procesie zmiany działa jak moderator – może stać się dla zespołu bezpieczną tarczą antylękową albo katalizatorem dodatkowego stresu.

Twarde dowody: jak wsparcie szefa zmienia liczby?

Wyniki badania ankietowego pokazują drastyczne różnice w samopoczuciu i gotowości handlowców w zależności od tego, jak oceniali wsparcie ze strony swojego menedżera (skala 1–5):

GDY WSPARCIE PRZEŁOŻONEGO JEST WYSOKIE

4,25	subiektywne przygotowanie handlowców do pracy z systemem cyfrowym
4,75	wskaźnik rozwoju osobistych umiejętności cyfrowych
2,87	lęk przed technologią i tempem zmian – bezpieczny poziom; zaangażowany lider neutralizuje obawy zespołu

GDY WSPARCIE PRZEŁOŻONEGO JEST NISKIE

1,66	wskaźnik przygotowania technicznego – handlowcy doświadczają głębokiego poczucia bezradności
4,20	lęk przed nowym systemem – wartość krytyczna; brak empatii i wsparcia paraliżuje potencjał pracowników

> „Lider w procesie zmiany działa jak moderator – może stać się dla zespołu bezpieczną tarczą antylękową albo katalizatorem dodatkowego stresu.”

WYNIKI BADANIA

Mapa stylów zarządczych: którą drogę wybierasz?

W badanych środowiskach biznesowych można wyraźnie wyodrębnić różne podejścia do wprowadzania cyfrowych zmian. Każde z nich przynosi zupełnie inne efekty w sferze psychospołecznej zespołu:

MODEL EDUKACYJNY I NOWOCZESNA KULTURA PRACY

Jak to wygląda w praktyce? Menedżer przyjmuje rolę mentora. Sam aktywnie uczy się systemu, współdzieli ten proces z ludźmi, tworzy wewnętrzne, proste bazy wiedzy (krótkie wideo-instruktaże, przewodniki) i promuje elastyczność.

Efekt: pełen sukces wdrożeniowy. Pracownicy czują się bezpiecznie, chętnie podnoszą kwalifikacje i maksymalnie wykorzystują potencjał platformy sprzedażowej.

MODEL PARTYCYPACYJNY

Jak to wygląda w praktyce? Szerokie włączanie zespołu w transformację od samego początku. Lider konsultuje z handlowcami wybór rozwiązań i analizuje ich codzienne potrzeby operacyjne.

Efekt: handlowcy mają realny wpływ na kształt narzędzia, na którym będą pracować. To daje im poczucie sprawczości i trwale eliminuje potrzebę buntu.

MODEL AUTOKRATYCZNY (SIŁOWY)

Jak to wygląda w praktyce? Odgórne, dyrektywne narzucenie narzędzia cyfrowego bez wcześniejszych konsultacji i bez przestrzeni na rozmowę o obawach pracowników.

Efekt: choć handlowcy z czasem dostosowują się do nowej rzeczywistości na poziomie technicznym (zaczynają „klikać" w systemie z przymusu), to w sferze emocjonalnej rodzi się silny bunt. Taka strategia wywołuje ukryty kryzys relacyjny i paraliżuje zaangażowanie zespołu.

MODEL MIESZANY (REAKTYWNY)

Jak to wygląda w praktyce? Kompromis pomiędzy odgórnym wdrażaniem a odpowiedzią na opór. System wprowadzany jest dyrektywnie, ale w obliczu protestów czy barier w zespole menedżer decyduje się na punktowe ustępstwa czy modyfikacje procedur.

Efekt: pozwala utrzymać ciągłość procesów sprzedażowych, ale wymaga od lidera ciągłego „gaszenia pożarów" i reagowania na kryzysy zamiast ich przewidywania.

KLUCZOWY WNIOSEK

Czynnik zarządczy ma znacznie większą siłę oddziaływania niż metrykalne czy stażowe ograniczenia pracowników. Dojrzały, zaangażowany szef potrafi skutecznie i bezkonfliktowo przeprowadzić przez cyfrową rewolucję nawet najbardziej sceptycznych członków zespołu.

ZESTAW NARZĘDZI

Złoty standard wdrażania zmian – praktyczny zestaw narzędzi

Przekształcenie barier psychospołecznych w sukces technologiczny wymaga wdrożenia konkretnych, sprawdzonych w biznesie rozwiązań. Poniżej znajduje się zestaw uniwersalnych i gotowych do wdrożenia praktyk menedżerskich, które łączą nowoczesną psychologię organizacji z realiami dynamicznego środowiska sprzedaży.

01

Strategia komunikacji WIIFM (What's In It For Me)

Tradycyjny błąd komunikacyjny to skupianie się na technicznych parametrach systemu lub abstrakcyjnych celach zarządu, takich jak „globalny wzrost marży". Dla handlowca skuteczna komunikacja zaczyna się wtedy, gdy lider odpowiada na jego fundamentalne pytanie: **„Co ja z tego będę miał?"**.

- **Zmień akcenty w komunikatach:** zamiast mówić o nowej architekturze platformy, pokaż, jak system zdejmie z handlowca powtarzalne, mechaniczne prace administracyjne.
- **Podkreślaj zyski osobiste:** akcentuj automatyzację przepływu danych i redukcję ryzyka pomyłek w konfiguracji ofert. Pokaż, że system odzyskuje dla pracownika czas, który ten może przeznaczyć na realną sprzedaż doradczą bezpośrednio przekładającą się na realizację planów prowizyjnych.
- **Wprowadź transparentność strukturalną:** dalekosiężne cele projektu oraz nowa, kluczowa rola handlowca w cyfrowym porządku muszą być jasno zakomunikowane na spotkaniu inaugurującym (kick-off). Komunikacja musi być dwustronna – stwórz bezpieczne kanały, gdzie zespół może bez strachu zgłaszać swoje codzienne obawy.



ZESTAW NARZĘDZI

02

Ambasadorzy Cyfryzacji i przywództwo przez przykład

Siłowe narzucanie narzędzi rodzi opór emocjonalny i relacyjny. Nowoczesne zarządzanie zmianą opiera się na budowaniu koalicji wspierającej.



- **Wyznacz Ambasadorów Cyfryzacji:** znajdź w zespole osoby (niekoniecznie formalnych menedżerów), które charakteryzują się naturalną otwartością komunikacyjną i sprawnością technologiczną. Staną się oni naturalnymi przewodnikami i oddolnym wsparciem dla reszty grupy.
- **Zasada Leading by Example (przywództwo przez przykład):** jako lider osobiście i demonstracyjnie korzystaj z wdrażanych systemów. Jeśli prowadzisz analizę lejka sprzedażowego podczas spotkań z zespołem, rób to wyłącznie bezpośrednio w systemie CRM, pokazując pracownikom, że sami operujecie na tych samych danych.
- **Upodmiotowienie przed wdrożeniem:** zaangażuj reprezentantów działu handlowego w proces przedwdrożeniowej analizy potrzeb i konfiguracji paneli. Pracownik, który ma realny wpływ na kształt swojego narzędzia pracy, zyskuje poczucie sprawczości i staje się współtwórcą sukcesu, zamiast odbiorcą narzuconej zmiany.

DO ZROBIENIA W TYM TYGODNIU

Wypisz trzy osoby z zespołu, do których inni przychodzą z pytaniami o system. To Twoi naturalni Ambasadorzy – porozmawiaj z nimi, zanim ogłosisz cokolwiek całej grupie.

ZESTAW NARZĘDZI

03

Mikrolearning i wiedza na żądanie

Obszerne, tekstowe instrukcje w plikach PDF potęgują stres adaptacyjny i frustrację, prowadząc do wyuczonej bezradności. Zespół operacyjny potrzebuje natychmiastowej, zwięzłej wiedzy podanej w nowoczesnej formie.

- **Pigułki wiedzy w wideo (krótkie formy):** zastąp instrukcje pisane nagraniami ekranu trwającymi od 60 do 120 sekund. Każde wideo powinno opisywać tylko jedną, konkretną operację w systemie (np. „Jak sprawnie przypisać kontrahenta do nowej grupy rabatowej").
- **Szybkie instrukcje stanowiskowe (cheat sheets):** przygotuj 2–3-stronicowe pliki graficzne oparte na czytelnych zrzutach ekranu z precyzyjnymi oznaczeniami kolejnych kroków.
- **Edukacja w duchu mikrolearningu:** tradycyjne wykłady mają niemal zerową efektywność w przełamywaniu barier psychologicznych. Przenieś szkolenia na specjalne konta testowe (sandbox). To bezpieczna przestrzeń edukacyjna, w której handlowiec może popełniać błędy bez żadnych konsekwencji dla realnych operacji firmy.
- **Mentoring 1-on-1:** dla starszych, doświadczonych pracowników, u których poziom niepokoju przed technologią jest najwyższy, wdróż indywidualną pracę z Ambasadorem Cyfryzacji. Pozwala to na pozbawione presji grupy przepracowanie trudności kompetencyjnych.



DO ZROBIENIA W TYM TYGODNIU

Nagraj jedno 90-sekundowe wideo z najczęściej powtarzaną operacją w systemie i wyślij je zespołowi zamiast instrukcji PDF. Sprawdź po tygodniu, ile osób do niego wróciło.

ZESTAW NARZĘDZI

04

Grywalizacja kooperacyjna i spójność bodźców

Największym systemowym błędem jest tworzenie strukturalnego konfliktu interesów między celami cyfryzacji a systemem prowizyjnym handlowców.



- **Bezwzględna spójność bodźców finansowych:** transakcje realizowane automatycznie przez klientów za pomocą platform e-commerce (self-service) muszą w 100% zaliczać się do osobistego wyniku sprzedażowego i bazy prowizyjnej przypisanego do nich handlowca. Technologia musi być promowana jako partner uwalniający czas, a nie jako cyfrowy konkurent odbierający handlowcom zarobki.
- **Wdróż grywalizację zespołową (kooperacyjną):** w fazie nauki oprogramowania całkowicie zrezygnuj z agresywnej rywalizacji opartej na rankingach, która działa paraliżująco na osoby o niższych wyjściowych kompetencjach cyfrowych. Podziel proces adaptacji na codzienne mikro-zadania edukacyjne (np. poprawne zweryfikowanie karty klienta w platformie B2B). Definiuj sukces na poziomie całego zespołu (np. dodatkowy bonus dla działu pod warunkiem opanowania nowego modułu przez 100% członków zespołu do końca miesiąca). Taka konstrukcja uruchamia mechanizmy wzajemnego, oddolnego wsparcia wewnątrz grupy.

DO ZROBIENIA W TYM TYGODNIU

Sprawdź w regulaminie prowizyjnym, czy zamówienia składane przez klientów samodzielnie w platformie B2B liczą się do wyniku handlowca. Jeśli nie – to pierwsza rzecz do zmiany.

PODSUMOWANIE

Cyfryzacja z ludzką twarzą

Sukces transformacji cyfrowej w działach handlowych B2B nie jest mierzony liczbą linijek kodu, stopniem skomplikowania algorytmów AI czy samym faktem uruchomienia nowoczesnej platformy sprzedażowej. Prawdziwym polem bitwy o zwrot z inwestycji technologicznych jest psychospołeczna sfera organizacji – emocje, obawy, nawyki i poczucie bezpieczeństwa pracowników operacyjnych.

Trzy najważniejsze lekcje dla menedżera na przyszłość

01 **Niweluj lukę percepcyjną od pierwszego dnia.** Pamiętaj, że moment technicznego startu systemu to dla Ciebie koniec projektu, ale dla Twojego handlowca – dopiero początek stresu adaptacyjnego. Stały dialog i miękkie wsparcie są ważniejsze niż najlepsza dokumentacja techniczna.

02 **Bądź liderem transformacyjnym, nie autokratą.** Twój poziom osobistego zaangażowania, przywództwo przez przykład oraz otwartość na obawy zespołu działają jak tarcza antylękowa. Siłowe wdrażanie narzędzi przynosi wyłącznie pozorny sukces na poziomie proceduralnym, rodząc głęboki kryzys relacyjny i blokując pełne wykorzystanie systemu.

03 **Zabezpiecz fazę średnioterminową.** Nie wygaszaj programów wsparcia zbyt wcześnie. Prawdziwy kryzys i zmęczenie technologią przychodzą wtedy, gdy system staje się rygorystyczną rutyną. To wtedy Twój zespół najbardziej potrzebuje mikrolearningu, bezpiecznych środowisk testowych i grywalizacji kooperacyjnej.

> Technologia jest jedynie narzędziem, a o jej ostatecznej efektywności decyduje humanistyczny aspekt zarządzania. Wdrażając systemy cyfrowe, nie zastępujmy człowieka technologią – wykorzystujmy ją, by uwalniać jego czas, rozwijać talenty i budować silniejsze relacje doradcze z klientami B2B.

O AUTORCE



Gabriela Jabłońska

Kurator wiedzy i Menadżer Instytutu Organizacji Adaptacyjnych

Wspiera zespoły w przyswajaniu nowych narzędzi i sposobów pracy. Doświadczenie zdobywała w obszarze Client Success, współpracując z klientami i prowadząc szkolenia dla zespołów handlowych po wdrożeniu platform cyfrowych. W swoich badaniach przyglądała się perspektywie pracowników i menedżerów – temu, co pomaga im odnaleźć się w zmianie i co utrudnia wykorzystanie technologii w codziennej pracy.

W Instytucie odpowiada za porządkowanie wiedzy, projektowanie programów edukacyjnych oraz koordynację działań. Szczególną uwagę poświęca temu, jak zdobyta wiedza wpływa na decyzje, współpracę i sposób zarządzania organizacją.

> „Wartość wiedzy ujawnia się w tym, jak z niej korzystamy."

PEŁNA WERSJA BADANIA

Raport jest esencją pracy magisterskiej (blisko 70 stron) poświęconej psychospołecznym barierom transformacji technologicznej w działach handlowych. Pełną wersję udostępniamy na życzenie – napisz do nas.

INSTYTUT ORGANIZACJI ADAPTACYJNYCH

Niezależne centrum badań, edukacji i praktyki, które łączy ludzi, wiedzę, technologie i wartości, aby rozwijać organizacje gotowe na przyszłość.

ul. Poznańska 56, 64-510 Wronki
kontakt@ioa.pl · +48 502 159 227
linkedin.com/in/gabrielajablonska

© 2026 Instytut Organizacji Adaptacyjnych. Raport z badania opinii menedżerów i sił sprzedaży. Źródła danych rynkowych: Izba Gospodarki Elektronicznej 2025, Marketplanet 2025, United RFID 2024.