

Spis treści

Wstęp	13
I. PLANOWANIE	21
Rozdział 1. Zmieniająca się formuła zarządzania sprzedażą	22
Oczekiwania wobec dyrektora sprzedaży	27
Uwzględnienie lokalnych uwarunkowań — analiza sytuacyjna	29
Konfrontacja stopnia efektywności firmy z potrzebami klientów	34
Określenie kluczowych celów	37
Rozdział 2. Planowanie — dziś i jutro	40
Wartość planowania	41
Rzut oka na „dzień dzisiejszy”	42
Planowanie — scenariusz i symulacja	54

Określanie najważniejszych celów	58
Objaśnianie krótko-, średnio- i długoterminowych celów	61
Określanie kierunków działania dla zespołu sprzedawców	64
Określanie wymagań zasobowych oraz dostępności ...	67
Rozdział 3. Budowanie profesjonalnego zespołu sprzedawców	72
Określanie celów	73
Ustalanie celów oraz metod pomiaru efektywności ...	74
Podnoszenie poprzeczki	85
Wykorzystywanie nowych standardów efektywności w procesie rekrutacji	86
II. PRZYGOTOWANIA	89
Rozdział 4. Wyszukiwanie talentów	90
Rekrutacja i proces zatrudnienia	92
Jak przeprowadzać rekrutację?	99
Rozmowa kwalifikacyjna — najlepsze rozwiązania ...	100
Prawne i etyczne konsekwencje rekrutacji i zatrudnienia	107
Rozdział 5. Doskonalenie zespołu sprzedawców	112
Silni rosną w siłę	114
Łączenie procesów organizacyjnych	114
Wybór i wdrażanie kluczowych rozwiązań technologicznych	116
Ewolucja technologii	117
Technologia jako kryterium różnicowania	124

Skuteczne inicjatywy dotyczące rozwoju i szkoleń	126
Określanie mocnych i słabych stron poszczególnych członków zespołu	128
Tworzenie indywidualnych planów rozwoju zawodowego	129
Pozyskiwanie wsparcia personelu	131

Rozdział 6. Programy wynagrodzeń jako motor ponadprzeciętnych wyników134

Wynagradzanie zespołu sprzedawców	136
Czy plan wynagrodzeń służy realizacji wytoczonych celów?	140
Różne warianty planu wynagrodzeń	143
Negatywne skutki	148
Bieżące poprawki	153
Formułowanie sprawiedliwego planu	154

III. REALIZACJA157

Rozdział 7. Badanie efektywności i zarządzanie nią ...158

Prognozowanie sprzedaży	160
Ocena efektywności	161
Zmiany w obrębie regionów sprzedaży i zmiany rynkowe wpływające na poziom efektywności	170
Osobiste wyzwania	181
Identyfikacja wszystkich czynników wpływających na trafność prognoz	182
Komunikowanie wyników przełożonym	183

Rozdział 8. Coaching i działania doradcze	186
Sztuka coachingu	187
Umiejętności trenerskie zmierzające do poprawy efektywności	190
Sesje w terenie	191
Sesja coachingowa na terenie firmy	197
Tworzenie środowiska motywacyjnego	205
Trudne sytuacje	206
Omawianie problemu z członkiem zespołu	208
Profesjonalne podejście do problemu zwolnień	209
Wątpliwości natury prawnej	211
Rozdział 9. Spoglądając w przyszłość	214
Tworzenie planów rozwoju kariery dla zespołu sprzedawców	217
Dopasowanie planu do celów	217
Przygotowanie do rotacji	222
Planowanie sukcesji i dziedziczenia	223
Ciężar przywództwa	226
Podsumowanie	231
Plan rozwoju umiejętności przywódczych	236
Wykaz czynników sukcesu	238
Skorowidz	241