
Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Personel sprzedaży jego rola i znaczenie	13
1.1. Sprzedaż i personel sprzedaży w rynkowo zorientowanej firmie	14
1.2. Zakres sprzedaży osobistej i rodzaje sprzedawców	18
1.3. Charakterystyka procesu zarządzania personelem sprzedaży	23
1.4. Czynniki wpływające na zarządzanie personelem sprzedaży	27
1.4.1. Ogólna charakterystyka	27
1.4.2. Strategie marketingowe a zasady funkcjonowania personelu sprzedaży	27
1.4.3. Specyfika sprzedaży bezpośredniej i jej miejsce w mieszance promocyjnej firmy	32
1.4.4. Uniwersalny charakter sprzedaży bezpośredniej i zadań sprzedawców	35
1.5. Główne trendy w zakresie zarządzania personelem sprzedaży	39
Pytania	44
Rozdział 2. Formułowanie strategii sprzedaży	45
2.1. Istota i elementy składowe strategii sprzedaży	45
2.2. Analiza sytuacyjna	48
2.2.1. Analiza i ocena sprzedaży oraz jej rentowności	48
2.2.2. Identyfikacja oraz „klasyfikowanie” potencjalnych nabywców i ich „profilowanie”	49
2.2.3. Ocena potencjalnego popytu na produkty firmy	54
2.2.4. Identyfikacja, charakterystyka i ocena konkurencji	64
2.2.5. Prognozowanie popytu rynkowego i sprzedaży firmy	65
2.2.6. Atrakcyjność rynku produktowego i jej wyznaczniki	77
2.3. Założenia strategii sprzedaży	79
2.3.1. Cele sprzedażowe firmy	79
2.3.2. Wymagany poziom wysiłku sprzedażowego	80
2.3.3. Polityka wspierania sprzedaży	84
2.4. Plan sprzedaży	87
2.4.1. Wyznaczenie zadań dla personelu sprzedaży firmy	87
2.4.2. Plan działań akwizycyjnych	94
2.5. Budżet działu sprzedaży firmy	96
2.5.1. Istota i struktura oraz funkcje budżetu działu sprzedaży	96
2.5.2. Tworzenie budżetu działalności sprzedażowej – determinanty i składowe	98
Pytania	99

Rozdział 3. Organizowanie procesu sprzedaży	101
3.1. Podstawowe rozstrzygnięcia	102
3.2. Wybór adekwatnych rodzajów sprzedawców	103
3.2.1. Ogólna charakterystyka	103
3.2.2. Typ sprzedawców a rodzaj obsługiwanych klientów	104
3.3. Własny a kontraktowy personel sprzedaży	107
3.4. Formy organizacji działu sprzedaży	110
3.4.1. Wybór optymalnej formy organizacji personelu sprzedaży	110
3.4.2. Podstawowe zasady tworzenia struktury organizacyjnej działu sprzedaży	111
3.4.3. Struktura terytorialna	113
3.4.4. Struktura produktowa	114
3.4.5. Struktura rynkowa	116
3.4.6. Funkcjonalna organizacja służb sprzedaży	117
3.4.7. Organizowanie wysiłku sprzedażowego wokół kluczowych klientów firmy	118
3.5. Określanie liczebności personelu sprzedaży	120
3.5.1. Czynniki wpływające na liczebność personelu sprzedaży	120
3.5.2. Metody wyznaczania liczby sprzedawców	121
3.6. Pozyskiwanie personelu sprzedaży	128
3.6.1. Znaczenie rekrutacji i selekcji personelu sprzedaży	128
3.6.2. Charakterystyka dobrego sprzedawcy	130
3.6.3. Procedura pozyskiwania personelu sprzedaży	131
3.6.4. Selekcja pozyskanych kandydatów na sprzedawców	139
3.6.5. Wybór kandydatów	143
3.7. Zatrudnianie i adaptacja personelu sprzedaży	144
3.7.1. Zatrudnianie pozyskanego personelu sprzedaży	144
3.7.2. Adaptacja nowo pozyskanych sprzedawców	146
Pytania	147
Rozdział 4. Kierowanie bieżącą działalnością sprzedawców	149
4.1. Szkolenie sprzedawców	150
4.1.1. Znaczenie i cele programów szkoleniowych	150
4.1.2. Rodzaje programów szkoleniowych i ich zawartość	152
4.1.3. Tworzenie efektywnych programów szkoleniowych	155
4.1.4. Charakterystyka oraz dobór podstawowych metod i technik szkoleniowych	157
4.1.5. Atrybuty skutecznych i efektywnych programów szkoleniowych	162
4.1.6. Ocena i pomiar skuteczności oraz efektywności programów szkoleniowych	164
4.2. Kształtowanie wysiłku sprzedażowego personelu firmy	166
4.2.1. Marnotrawienie czasu przez sprzedawców	166
4.2.2. Przyczyny i symptomy niskiej produktywności sprzedawców	167
4.2.3. Działania prowadzące do podwyższenia produktywności sprzedawców	169
4.3. System motywowania sprzedawców i ich menedżerów	178
4.3.1. Istota oraz cele motywowania personelu sprzedaży firmy	178
4.3.2. „Mieszanka motywacyjna” i jej składowe	182
4.3.3. Wybrane konsekwencje wyboru modelu wynagradzania służb sprzedaży firmy	198
4.3.4. Pozamaterialne instrumenty motywowania sprzedawców	208
4.4. Menedżer sprzedaży – zadania, umiejętności i kwalifikacje	216
4.4.1. Podstawowe zadania kierownika sprzedaży	216
4.4.2. Podstawowe umiejętności kierownika działu sprzedaży	217
4.4.3. Współczesne tendencje w wynagradzaniu sprzedawców i kadry menedżerskiej	224
4.4.4. Nowa rola menedżerów ds. sprzedaży we współczesnej firmie	225
Pytania	226
Rozdział 5. Kontrola, analiza i ocena działalności sprzedawców	228
5.1. Znaczenie kontroli działalności personelu sprzedaży firmy	229

5.1.1. Istota kontroli i jej składowe	229
5.1.2. Znaczenie kontroli i problemy z nią związane	230
5.2. Podstawowe obszary działalności sprzedawców podlegające kontroli	234
5.2.1. Monitorowanie bieżącej aktywności personelu sprzedaży	234
5.2.2. Kontrola, analiza i ocena wyników działalności sprzedawców	235
5.2.3. Kontrola, analiza i ocena wkładu sprzedawców w realizację celów firmy	238
5.2.4. Relacje między wysiłkiem, zachowaniami a wynikami pracy sprzedawców	243
5.3. Wybrane źródła informacji przydatnych do oceny sprzedawców	245
5.4. Kluczowe przekroje analizy działalności sprzedawców	248
5.4.1. Ogólna charakterystyka	248
5.4.2. Formalna analiza aktywności i wyników osiąganych przez sprzedawcę	249
5.4.3. Ocena porównawcza wyników poszczególnych sprzedawców	250
5.4.4. Analiza wydatków sprzedażowych przedstawiciela handlowego firmy	251
5.4.5. Rentowność sprzedaży oraz produktywność personelu sprzedaży	256
5.4.6. Pomiar oraz ocena poziomu zadowolenia i satysfakcji klientów firmy	261
5.4.7. Pomiar i ocena zadowolenia sprzedawców	262
Pytania	264
Słowniczek ważniejszych terminów	266
Bibliografia	281
Indeks rzeczowy	284