

SPIS TREŚCI

Wstęp	17
Podziękowania	27
Wprowadzenie	29
Rozdział 1. Zarządzanie sprzedażą w kontekście zarządzania marketingowego	37
Czym zajmuje się sprzedaż	37
Sprzedaż w łańcuchu wartości	39
Sprzedaż a marketing mix	40
Obszary wpływu w sprzedaży osobistej	43
Sprzedaż w kontekście rozwoju orientacji rynkowych	44
Dynamika zmian	48
Trzy ery sprzedaży	52
Miejsce sprzedaży w strukturze organizacyjnej i jego konsekwencje	57
Relacja między sprzedażą i marketingiem	58
Relacja sprzedaży z wybranymi funkcjami spoza marketingu	60
Rozdział 2. Różne postrzeganie roli sprzedaży i zawodu sprzedawcy	69
Sprzedawcą się rodzi czy się nim zostaje?	69
Sprzedaż — sztuka czy nauka	71
Sprzedaż jako proces	73
Sprzedaż jako sekwencja czynności sprzedawcy	74
Zróżnicowanie procesu sprzedaży jako działanie przystosowawcze	81
Ewolucyjny model sprzedaży	84
Lejek sprzedażowy (ang. sales funnel)	90
Podejście integrujące role marketingu i sprzedaży w procesie zakupu	92
Sprzedaż i nauka	93
Czego można oczekiwać od akademików i nauki	94
Przykłady badań nad sprzedażą i perswazją	97

Organizacje naukowe zajmujące się sprzedażą i zarządzaniem	105
Publikacje naukowe na temat sprzedaży	105
Edukacja w zakresie sprzedawania i zarządzania sprzedażą	106
Sprzedaż jako cykl	107
Typy ról sprzedażowych	109
Rynki, na których działają sprzedawcy	111

Rozdział 3. „Why buyers buy?” – modele decyzyjne kupców indywidualnych i instytucjonalnych 113

Zachowania konsumenckie	116
Podejście racjonalne	116
Klasyczny model podejmowania konsumenckich decyzji zakupowych	122
Krytyka racjonalności w podejmowaniu decyzji	130
Preferencje osobowościowe	137
Ogólna charakterystyka czterech podstawowych typów	138
Wskazówki dla każdego etapu kontaktu sprzedażowego	141
Ograniczenia koncepcji dostrojenia	141
Wpływ reklamy	145
Zakupy w organizacji	146
Specyfika instytucjonalnych decyzji zakupowych	146
Definicja	147
Klasy sytuacji zakupowych	147
Decydenci	148
Centrum zakupów	149
Czynniki wpływające na zachowania decydentów	149
Proces zakupowy na rynku przedsiębiorstw	150

Rozdział 4. Techniki i umiejętności sprzedaży osobistej 153

Czynniki determinujące poziom umiejętności sprzedawcy	153
10 poziomów wpływu sprzedaży	154
Cechy i umiejętności dobrego sprzedawcy	157
Umiejętności jako czynniki sukcesu	158
Czynniki sytuacyjne modyfikujące zachowania sprzedawcy	160
Prawa perswazji	160
Perswazja centralna i peryferyjna	166
Umiejętności i techniki na kluczowych etapach procesu sprzedaży	170
Prospecting	170
Przygotowanie (planowanie)	173

Techniki uzgadniania potrzeb	174
Metoda pytań otwartych (MPO)	175
Uświadomienie luki	177
Metoda sokratejska (majeutyczna, „położnicza”)	177
Metoda OSP	178
Diagnozowanie skomplikowanych potrzeb klienta biznesowego	179
Budowanie motywacji do zakupu	180
Techniki prezentacji oferty	181
Perswazyjny format prezentacji	182
Format rekomendacji eksperta	184
Radzenie sobie z obiekcjami	184
Procedura rozmowy na temat obiekcji	185
Wyjaśnienie kroków rozmowy na temat obiekcji — wskazówki dla handlowców	186
Negocjacje	189
Z szerszej perspektywy	190
Istota negocjacji	191
Teoria gier i jej implikacje	196
Typy negocjacji	198
Strategie negocjacji	198
Strategie aktywnego zaangażowania: rywalizacja, współpraca i ustępstwo	200
Unikanie: strategia braku zaangażowania	201
Etapy negocjacji	201
Taktyki negocjacji pozycyjnych	202
Negocjacyjny elementarz — zasady negocjacji pozycyjnych	208
Silna i słaba alternatywa	211
Umacnianie pozycji	211
Stawianie celów w negocjacjach pozycyjnych	212
Ustępstwa	212
Zasady negocjacji problemowych	214
Zamykanie sprzedaży	216
Sprzedaż telefoniczna	217
Dwie filozofie sprzedaży telefonicznej	219
Rozdział 5. Strategia sprzedaży	223
Pojęcie strategii	224
Przegląd najważniejszych szkół strategii	226
Proces strategiczny	235

Narzędzia planowania strategicznego	238
Strategia marketingowa a strategia sprzedaży	238
Strategia sprzedaży a strategia produktu	239
Strategia sprzedaży	242
Weryfikacja procesu sprzedaży	253

Rozdział 6. Organizowanie działu sprzedaży255

Strategia dojścia do rynku	256
Rodzaje kanałów sprzedaży	258
Kanały sprzedaży a kanały dystrybucji	259
Wybór kanałów sprzedaży	262
Klient	262
Rynek i konkurencja	264
Produkt i dotychczasowe kanały sprzedaży	265
Skuteczność kontra efektywność sprzedaży	267
Wybór podejścia do relacji z klientem w poszczególnych kanałach	268
Projektowanie działu sprzedaży	271
Struktura geograficzna	272
Struktura produktowa	274
Struktura według typu klienta	275
Struktura a role sprzedawców	277
Mieszane struktury sprzedaży	280
Koordynacja i kontrola	282
Rozpiętość kontroli	282
Ustalanie wielkości działu sprzedaży	284
Metody ustalania wielkości działu sprzedaży	287
Błędy projektowania	290

Rozdział 7. Operacje sprzedaży – sposób realizacji strategii295

Operacje sprzedaży jako element struktury organizacyjnej	297
Operacjonalizacja	299
Formułowanie celów sprzedaży	302
Cele w ujęciu psychologii motywacji	302
Od strategii do celów sprzedaży	304
Cele sprzedażowe	310
Rodzaje celów sprzedażowych	311

Wykorzystanie systemów IT w zarządzaniu sprzedażą	314
CRM	317
SFA	320
Pozostałe	321
Promocja sprzedaży	323
Dylemat promocji sprzedaży	325
Zarządzanie kluczowym klientem (KAM/MAM)	327
Zerwanie relacji kluczowej	335
Gdy relacja staje się asymetryczna	336
Perspektywa kupca	337
Global account management	344
KAM — wiedza i kompetencje	345
Zarządzanie zmianą	346
Rozdział 8. Hiring and firing, czyli selekcja talentu	351
Waga skutecznej selekcji sprzedawców	353
Ograniczenia i bariery na drodze sprawnej rekrutacji	354
Zniekształcenia percepcji i błędy w rekrutacji	356
Kontekst strategiczny i polityka personalna	357
Etapy rekrutacji	359
Analiza stanowiska	359
Opis stanowiska oraz ustalenie wymagań dotyczących kandydata	360
Identyfikacja źródeł kandydatów oraz metod komunikacji	361
Ocena kandydatów	362
Decyzja	363
Kompetencje w rekrutacji	363
Model góry lodowej	364
Przykład wykorzystania kompetencji	366
Metody rekrutacji	367
Interpretacja dokumentów kandydatów	369
Ocena treści i formy życiorysu	369
Assessment centre	370
Rozmowa kwalifikacyjna	371
Przygotowanie	372
Pozdrowienia	372
Wprowadzenie	373
Informacja o strukturze rozmowy	373
Przeprowadzenie rozmowy	374

Szerzej o rodzajach pytań	376
Pytania o doświadczenie	376
Pytania o samoocenę/opinię	377
Pytania na temat zachowań	377
Konstrukcja pytań o zachowanie	378
Metoda SBO/SZR	379
Sondowanie SBO	380
Jak zwiększyć efektywność rozmów rekrutacyjnych	381
Zadawanie właściwych pytań	382
Błędy najczęściej popełniane przez prowadzących rozmowę rekrutacyjną	383
Przypadek szczególny — rekrutacja generacji Y	383
Rozdział 9. Rozwój kompetencji i retencja talentu	389
Kompetencje w rozwoju pracownika	394
Rozwój kompetencji	396
Metody diagnozy potrzeb rozwojowych	401
Narzędzia wspomagające identyfikację luk rozwojowych	401
Luki kompetencyjne	403
Luka w stosunku do standardów	404
Metody szkoleniowe	406
Rozwój personelu sprzedaży — możliwe działania	407
Waga szkoleń sprzedawców	408
Kto szkoli sprzedawców	409
Podejście coachingowe — menedżer jako coach	410
Styl trenerski, inaczej zwany coachingowym	410
Coaching jako sposób zarządzania	411
Coaching zaawansowany	413
Narzędzia coachingowe	415
Model GROW	416
Koło coachingu	418
Koło coachingu — nauka z przeszłych doświadczeń	418
Koło coachingu — stawianie wyzwań	419
Feedback — informacja zwrotna	420
Zasady i postulaty konstruktywnej krytyki	421
Trening i coaching on-the-job/in-the-field	424
Szkolenie menedżerów sprzedaży	426
Ocena efektywności działań rozwojowych	429

Rozdział 10. Ocena personelu sprzedaży	433
Systemy kontroli w sprzedaży	437
Mierniki ilościowe	438
Przykłady mierników wyników i wkładu	439
Mierniki jakościowe	440
Proces oceny	442
Perspektywa działu	443
Narzędzia wspomagające mapowanie zespołu	445
Perspektywa indywidualna	447
Kto ocenia	449
Oceniający	449
Źródła danych do oceny sprzedawców	450
Kompetencje w ocenie pracowników sprzedaży	450
Rozmowa oceniająca	454
Warunki powodzenia rozmowy oceniającej	454
Kroki/etapy rozmowy oceniającej	455
Składowe oceny rocznej	457
Błędy oceny	458
Zniekształcenia percepcji	458
Błędy systemu oceny	459
 Rozdział 11. Przywództwo w zarządzaniu sprzedażą	 461
Definicja?	462
Zjawisko przywództwa	464
Teorie cech	465
Teorie behawioralne (stylów)	465
Teorie sytuacyjne (uwarunkowań)	468
Teoria drogi do celu	468
Model przywództwa sytuacyjnego Herseya-Blancharda	470
Model Fiedlera	473
Model uczestniczenia przywódcy	474
Przywództwo wizjonerskie	475
Wybrane najnowsze poglądy na temat przywództwa w organizacji	476
Przywództwo oparte na autentyczności	478
Sześć stylów przywództwa według Golemana	480
Przywództwo w kontekście zespołu sprzedaży	482
Model przywództwa GM Solutions	485

Rozdział 12. Motywowanie zespołów handlowych	493
Teoria motywacji	493
Czym jest motywacja	494
Podstawowe koncepcje motywowania	495
Teoria potrzeb	495
Teoria dwuczynnikowa	496
Teoria X i teoria Y	496
Teoria celów	498
Teoria wzmocnień	498
Teoria oczekiwań	499
Badania Likerta nad motywacją w sprzedaży	499
Model motywowania sprzedawców Doyle'a	500
Typy motywowania	502
Motywacja pozytywna i negatywna	502
Motywacja zewnętrzna	503
Przyczyny demotywacji	506
Demotywacja i wypalenie	506
Wynagradzanie w organizacji sprzedaży	508
Kompleksowy system wynagrodzeń	509
Podstawowy dylemat wynagradzania	509
Cele systemu wynagrodzeń	510
Stała pensja	511
Czysta prowizja	511
Pensja plus prowizja	513
Wynagrodzenie hybrydowe	514
Wielość bodźców finansowych	515
Badania nad motywacją w sprzedaży	515
Motywacja a zarobki	518
Motywacja a wiek	518
Motywacja a stanowisko pracy	519
Druga edycja Polskiej Mapy Motywacji — 2008	519
Wynagrodzenia w sprzedaży	519
Wynagrodzenie zmienne w sprzedaży	521
Niedobór i nadwyżka podaży pracowników sprzedaży	522
Rotacja pracowników w sprzedaży	522

Rozdział 13. Zagadnienia etyczne w zarządzaniu sprzedażą	525
Definicja etyki	526
Obszary występowania dylematów etycznych	528
Działania mające na celu ograniczenie zachowań nieetycznych	534
Charakterystyka sprzedawców a stosunek do etyki	536
Postawy menedżerów wobec etyki	538
Sposoby zapobiegania nieetycznym zachowaniom w sprzedaży	542
Przykłady kodeksów	543
Studium przypadku	551
Sztuka perswazji czy pokrętna manipulacja?	551
Rozdział 14. Trendy w sprzedaży na najbliższe lata	559
Kontekst	560
Trendy	562
Technologia jako generator trendów	562
Technologia jako ułatwiciel w identyfikowaniu alternatyw	563
Automatyzacja prospectingu i konflikt z ustawodawcą	564
Personalizacja oferty	566
Dalsze przenoszenie sprzedaży treści zdigitalizowanych z nośników materialnych na wersje cyfrowe	566
Rosnąca rola sprzedawcy i jego kompetencji	568
Zdolność do wykorzystania dobrodziejstw wielokanałowości	568
Benchmarking i przenikanie się idei pomiędzy kanałami i branżami	569
Dyskretne metody pozyskiwania klientów	570
TQM, sales 2.0, sales management 2.0	571
Techniki sprzedaży	574
Postulaty i życzenia	574
Zacieranie się granic między marketingiem i sprzedażą	574
Przywództwo	575
Profesjonalizacja zawodu	575
Rozdział 15. Narzędziownia (dodatki)	577
Dylemat z Wąchocka	577
KBW Szarkowski i SysSOFT	579
Lider 2010 — gap analysis	584
Księgarnia za Rogiem	589
Busola menedżera	591
Ocena pracowniczka	592

Budowanie słownika kompetencji	595
Macierz decyzyjna	600
Macierz IPA	601
Dlaczego sprzedawcy nie wykonują zadań lub wykonują je niewłaściwie	603
Złote zasady delegowania — lista	604
Siedem kroków rozmowy oceniającej	605
Wskazówki motywacyjne dla menedżerów	606
7C — identyfikacja strategicznych obszarów wiedzy dla KAM	607
Coaching nawyków (standardów)	608
Coaching w poszukiwaniu rozwiązań i wyzwań	614
Test myślenia	615
Bibliografia	617
Test — rozwiązanie	623
Skorowidz	625