one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Sztuka zarządzania sprzedażą

Autor: Robert A. Simpkins
Tłumaczenie: Aleksandra Podsiadlik (wstęp, rozdz. 1), Ewa Borówka (rozdz. 2 – 9)
ISBN: 83-246-0197-X
Tytuł oryginału: Secrets of Great Sales Management, The: Advanced Strategies for Maximizing Performance
Format: A5, stron: 240

Wróżbita, psycholog i analityk finansowy – trzy wcielenia dyrektora sprzedaży

Książka to kompendium wiedzy potrzebnej dyrektorowi działu sprzedaży w każdej firmie. Są tu opisane najważniejsze czynności wykonywane przez dyrektora sprzedaży – od określania celów działu do wyznaczania następcy na własne stanowisko. W tej książce znajdziesz nowe narzędzia analizy operacyjnej i strategicznej, dostosowane do potrzeb działu sprzedaży firmy w zmiennym i niepewnym otoczeniu rynkowym.

Dyrektor sprzedaży buduje pomost łączący wszystkich ludzi w firmie. Pracownicy całej organizacji są zależni od planu sprzedaży i uczestniczą w jego wykonaniu. Oprócz tego dyrektor sprzedaży jest szefem swojego działu: zarządza zespołem sprzedawców i odpowiada za przychody firmy. To trudna rola, wymagająca wysokich kwalifikacji i charakteru przywódcy. Jeśli właśnie ją objąłeś lub masz taki zamiar, przeczytaj tę książkę i dowiedz się:

- jak synchronizować cele firmy z wartościami cenionymi przez klientów;
- jak łączyć cele działu sprzedaży z celami innych działów w organizacji;
- jak ustalać wymagania dla sprzedawców i pozyskiwać odpowiednich ludzi;
- jak rozwijać umiejętności przywódcze;
- jak korzystać z nowoczesnych narzędzi informatycznych, przydatnych w sprzedaży;
- jak tworzyć plany rozwoju kariery dla sprzedawców;
- jak poprawiać skuteczność prognoz sprzedaży;
- jak mierzyć i oceniać wykonanie planu sprzedaży;
- jak planować szkolenia sprzedawców.

Zbuduj i rozwijaj dział sprzedaży od A do Z

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

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 wyników 134

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

III. REALIZACJA 157

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

ROZDZIAŁ 1.

Zmieniająca się formuła zarządzania sprzedażą

Nie przeciwstawiaj się siłom, które rządzą światem, lecz postaraj się je wykorzystać.

— FULLER SHELTER (1032 R.)

ŻYJEMY W ŚWIECIE, KTÓRY CHARAKTERYZUJE SIĘ nieustającymi i gwałtownymi zmianami rynkowymi. Jak można oczekiwać, byś osiągnął wyznaczone cele sprzedażowe, skoro nierównowaga rynkowa stała się codziennością? Czasami fale tych zmian nadchodzą równomiernie, czasami zaskakują nas, wzbierając nagle. Nie wydaje się, by stagnacja kiedykolwiek występowała. Często trudno jest uzmysłowić sobie kierunek zmian i przewidzieć, dokąd zawiodą one Ciebie i Twój zespół. Tak duży stopień niepewności obarcza dyrektorów sprzedaży dodatkowym brzemieniem odpowiedzialności. Możesz przeciwstawić się kolejnej sile tworzącej zmiany, ale mo-

żesz także spróbować wykorzystać ją do swoich celów, co pozwoli na zwiększenie zysków. Najpierw musisz jednak ustalić, jaka jest jej istota i kierunek.

Jednym z najważniejszych czynników wywołujących zmiany jest postęp technologiczny. Jeszcze w niedalekiej przeszłości klienci dowiadywali się o produktach Twojej firmy bądź usługach świadczonych przez nią za pośrednictwem wystaw, promocji lub bezpośrednich kontaktów ze sprzedawcami. Obecnie nowoczesna technologia umożliwia nabywcom korzystanie z produktów i usług firm z całego świata. Mając do dyspozycji takie bogactwo możliwości, potencjalni odbiorcy stają się coraz bardziej wymagający w zakresie kontaktu z firmą i wszechstronności jej oferty. Doprowadziło to do redukcji liczby sprzedawców, eliminacji strategicznych sojuszy z dostawcami oraz zwiększenia nacisku na wychodzenie naprzeciw potrzebom klientów. Interesują ich bowiem nie tyle konkretne właściwości i użyteczność Twojego produktu, co stopień, w jakim Twoja firma może pomóc im w rozwiązaniu indywidualnych problemów.

Kolejnym bodźcem wyzwalającym zmiany jest tempo prowadzenia działalności gospodarczej. Biorąc pod uwagę zwłaszcza dynamikę rozwoju handlu i szybkość zawierania transakcji, nie można sobie pozwolić, by spocząć na laurach. Ciągłe zmiany wymagań klientów w danym segmencie rynku prowadzą do szybkiej dezaktualizacji nowatorskich pomysłów i innowacyjnych koncepcji zarządzania bazą klientów. Jeśli nie możesz bądź nie chcesz

wyjść naprzeciw zmieniającym się oczekiwaniom Twoich odbiorców, zwrócą się oni do innego dostawcy, który zapewni im podobną jakość usług. Stanie się to tak szybko, że zanim się zorientujesz, stracisz wielu klientów. Ta swoista możność „przestawiania się" (ang. *switchability*) na innego dostawcę wymaga od firmy ciągłych zmian, które umożliwią jej dalsze funkcjonowanie.

Należy również wspomnieć o procesach takich jak globalizacja, zaostrzająca się konkurencja, różnicowanie się stylów życia i struktur demograficznych, coraz większa mobilność pracowników i klientów, dostosowanie produkcji masowej do potrzeb klienta (ang. *mass customization*), jednoosobowe rynki (ang. *markets of one*), całkowita personalizacja oferty rynkowej (ang. *addressable markets*). Nie można także zapomnieć o rosnącym znaczeniu sprzedaży online oraz poprzez biura domowe.

Jednocześnie przekształcenia w gospodarce oraz wyzwania związane ze wzrastającą świadomością konieczności ochrony środowiska naturalnego doprowadziły do reorganizacji w strukturach biurokratycznych firm oraz do likwidacji elementów, które uznano za zbędne. W rezultacie wyeliminowano też poszczególne szczeble kadry zarządzającej, które zidentyfikowano jako „szczeble interpretacyjne". Zadaniem osób zajmujących te stanowiska było głównie zbieranie informacji nadchodzących od przełożonych lub pracowników oraz przekładanie ich na język zrozumiały dla dalszych odbiorców. Ta przemiana pozwoliła na spłaszczenie hierarchicznej struktury orga-

nizacyjnej w firmie. Wiele potężnych korporacji zmniejszyło w ten sposób liczbę szczebli kierowniczych z szesnastu do czterech lub pięciu. Tak duże redukcje w strukturach organizacyjnych oznaczają jednak, iż ci z dyrektorów, którzy zachowali swoje stanowiska, muszą przejąć zadania związane z przekazywaniem bądź analizą informacji — *pomimo tego, że czasami informacje te dotyczą dziedzin, które są im obce*.

Skutkiem powyższych zjawisk i procesów jest modyfikacja zakresu obowiązków dyrektora sprzedaży: obecnie poświęca on o wiele mniej czasu na szkolenie personelu bądź też na bezpośredni udział w procesie sprzedaży. Dziś skutecznym dyrektorem sprzedaży jest człowiek, który myśli i działa jak członek kadry zarządzającej firmą. Na podstawie rzeczywistych sytuacji dostarcza on konkretne dane osobom odpowiedzialnym za planowanie i podejmowanie decyzji, równocześnie modelując wymogi firmy tak, by mogli się do nich dostosować pracownicy mający kontakt z klientem.

By sprostać tym wyzwaniom, skuteczny dyrektor sprzedaży musi nie tylko w sposób kompetentny wypełniać swoje obowiązki, lecz także, gdy zajdzie taka potrzeba, przyjmować nowe funkcje, które pozwolą mu osiągnąć lepsze wyniki. Osobiste sukcesy osiągnięte w przeszłości na polu sprzedaży mają dla firmy mniejsze znaczenie niż umiejętność analizy i konceptualizacji problemów oraz zdolność podejmowania strategicznych decyzji. Dziś dyrektor sprzedaży musi rozumieć zarówno wewnętrzne mecha-

nizm w firmie, jak i zasady rządzące zmieniającym się rynkiem, zmiany w otoczeniu konkurencyjnym, specyfikę budowania relacji z dostawcami i funkcjonowania mechanizmów dostaw, a także musi brać pod uwagę charakterystyczne cechy osób ze swojego zespołu. Najważniejszą przesłanką działania powinna być dla niego misja i wizja firmy, ustalona przez zarząd. Innymi słowy, by stać się skutecznym dyrektorem sprzedaży, musisz być prymusem.

Zastanówmy się, w jaki sposób możesz osiągnąć sukces na stanowisku dyrektora sprzedaży.

Oczekiwania wobec dyrektora sprzedaży

Jesteś z pewnością bardzo dumny i szczęśliwy w momencie, gdy zostajesz wybrany, by zarządzać personelem sprzedaży. Lata ciężkiej pracy, nadgodziny oraz dodatkowe zajęcia przyniosły wreszcie owoc w postaci awansu: Twoje wynagrodzenie wzrosło, masz również większy wpływ na decyzje podejmowane w firmie. Zapewne zostałeś wyróżniony nie z powodu Twoich umiejętności handlowych, choć mogły one odegrać ważną rolę, lecz najprawdopodobniej zwrócono na Ciebie uwagę dzięki Twojej zdolności podejmowania trafnych decyzji, które współgrały z celami firmy. Co oznacza ten awans? Czego oczekuje się od Ciebie w tej nowej roli?

W większości przypadków zakłada się, iż przyczynisz się do wzrostu przychodów firmy. Jednak oprócz zwiększenia sprzedaży powinieneś również osiągnąć inne cele, takie jak:

- wzrost zysku ze sprzedaży;
- podniesienie kwalifikacji personelu;
- skrócenie cyklu sprzedaży[1];
- efektywne wykorzystanie prognoz i analizy trendów rynkowych;
- ekspansja geograficzna;
- pogłębienie penetracji rynku;
- rozwój relacji z klientem;
- wzrost rozpoznawalności marki;
- racjonalizacja procesu sprzedaży;
- koordynacja celów z założeniami firmy;
- planowanie ukierunkowane na zapewnienie firmie stabilności;
- zrozumienie rynku;
- umiejętność rozwiązywania bądź łagodzenia konfliktów z pracownikami;
- współpraca międzyorganizacyjna;
- wzrost konkurencyjności;
- inne.

[1] Z punktu widzenia tempa zawierania transakcji jest to bardzo ważny cel. Porównaj z: *http://www.cxo.pl/news/39609.html* — *przyp. red.*

Uwzględnienie lokalnych uwarunkowań — analiza sytuacyjna

Pojęcie analizy sytuacyjnej oznacza po prostu analizę sytuacji. Przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji dyrektor sprzedaży musi przeanalizować lokalne realia, by wybrać optymalny wariant działania. Konieczna jest również analiza skutków danego przedsięwzięcia. Umożliwia ona określenie jego wpływu na zaangażowanych w nim udziałowców, a także pozwala na ustalenie, czy i jakie dalsze posunięcia są konieczne.

Dla osoby zajmującej stanowisko dyrektora sprzedaży szczególnie istotne są informacje dotyczące obszarów, takich jak:

- branża;
- firma;
- jednostka, filia, autonomiczna jednostka gospodarcza, dział itp.;
- personel sprzedaży;
- poszczególni pracownicy;
- produkt bądź usługa;
- kanały dystrybucji;
- dział marketingu;
- międzyorganizacyjne zasoby niezbędne do osiągnięcia celów;

- specyfika rynku docelowego i branży Twoich klientów;
- rynki docelowe głównych klientów firmy;
- najważniejsi konkurenci;
- najważniejsi konkurenci głównych klientów firmy;
- otoczenie, w którym funkcjonuje firma.

Prawdopodobnie najprostszym i najbardziej skutecznym narzędziem pozwalającym na przeprowadzenie analizy czynników determinujących funkcjonowanie firmy jest analiza SWOT. Skrót ten pochodzi od czterech słów w języku angielskim: **S**trenghts (silne strony), **W**eaknesses (słabe strony), **O**pportunities (szanse), **T**hreats (zagrożenia). Stosując analizę SWOT, można uzyskać przejrzysty, lecz nie doskonale przejrzysty, obraz kluczowych elementów z otoczenia firmy, umożliwiający efektywne planowanie.

Jako dyrektorowi sprzedaży nie wolno Ci podejmować decyzji bez zaznajomienia się z faktami na temat tych kluczowych elementów. Musisz także pamiętać, że wyniki analizy szybko się dezaktualizują, co oznacza konieczność ich ciągłej weryfikacji. Zmiany, którym podlega zarówno Twoja firma, jak też jej klienci, konkurenci, dostawcy oraz ogólnie pojęte środowisko handlowe wymagają dostosowania Twoich planów do nowych realiów.

Przedmiotem analizy SWOT może być:

- Twoja firma, dział lub filia (analiza może dotyczyć zarówno jednej jak wszystkich wymienionych pozycji);
- personel sprzedaży, którym zarządzasz;
- produkt lub usługi, za które odpowiadasz;
- główny konkurent;
- priorytetowi klienci lub dany segment rynku (zależnie od sytuacji).

Opis poszczególnych elementów analizy SWOT:

S: silne strony przedmiotu analizy. Analizowane zagadnienia dotyczą obecnej sytuacji i obejmują zjawiska, na które przedmiot ma wpływ. Przykładowo o sile firmy może decydować rozbudowana i lojalna baza klientów, zdrowe finanse, zarejestrowane prawa autorskie lub opatentowana technologia.

W: słabe strony przedmiotu analizy. Podobnie jak w przypadku analizy silnych stron, chodzi o grupę czynników wewnętrznych, nad którymi przedmiot może sprawować kontrolę. Przykładowo słabą stroną danego przedsiębiorstwa może być niefunkcjonalna sieć dystrybucji, przestarzałe produkty lub brak tożsamości marki.

O: szanse, które mogą zaistnieć w przyszłości, pozwalające przedmiotowi analizy osiągnąć sukces. Odnosi się to do zjawisk zewnętrznych, które z dużym prawdo-

podobieństwem pojawią się w przyszłości i na które przedmiot analizy nie ma wpływu. W przypadku firmy są to czynniki takie jak ekspansja na nowe rynki, dominacja marki czy rozszerzenie portfolio produktów dzięki przejęciu firm konkurencyjnych lub dostawców produktów niszowych. Należy jednak pamiętać, że wykorzystanie potencjalnych szans jest uwarunkowane przezwyciężeniem słabości firmy oraz umacnianiem jej silnych stron.

T: obecne i przyszłe zagrożenia niezależne od przedmiotu analizy, wynikające w dużym stopniu z niewykorzystania posiadanych atutów i zlekceważenia własnych słabości. Zalicza się tutaj na przykład wrogie przejęcia, bankructwo oraz utratę udziału w rynku.

Uwaga: analizę SWOT przeprowadza się, przyjmując punkt widzenia zewnętrznego konsultanta. Czynnikiem warunkującym jej skuteczność jest przyjęcie właściwego punktu odniesienia: istotą analizy SWOT jest subiektywne spojrzenie, co oznacza, że należy unikać oceny firmy lub zespołu na podstawie porównań z konkurencją. Taka perspektywa może dać fałszywy obraz własnej efektywności na tle rywali i w rezultacie wypaczyć subiektywne spojrzenie, przyczyniając się do utraty klientów. Staraj się zachować niezależność w sposobie myślenia i unikaj tworzenia powiązań poszczególnych elementów z odpowiednimi elementami innych przedmiotów analizy.

Przykład analizy SWOT

Główni klienci lub segment rynku docelowego

Mocne strony

- portfolio produktu
- rezerwy gotówkowe
- zespół zarządzający
- dobra reputacja firmy
- silna identyfikacja marki
- ustalona pozycja rynkowa
- itp.

Słabe strony

- dezaktualizująca się baza klientów
- przestarzała technologia
- nieefektywna (niespójna) sieć dystrybucji
- dostrzegalnie niski poziom obsługi klienta
- zmniejszająca się marża
- globalna infrastruktura
- itp.

Szanse

- dywersyfikacja linii produktów
- nowe inwestycje (sprzęt, przejęcia firm)
- pojawienie się nowych, młodszych rynków
- otwarcie na rynki międzynarodowe
- sojusze strategiczne
- zastosowanie modelu sprzedaży „pull-through”[2]
- itp.

Zagrożenia

- wypadnięcie z rynku
- konkurencja dysponująca nowocześniejszymi technologiami
- zerowa marża spowodowana zbyt dużą konkurencją
- międzynarodowa konkurencja dysponująca niskimi kosztami pracy
- itp.

[2] Model sprzedaży opracowany przez Johna Pattersona, polegający na kierowaniu oferty bezpośrednio do detalisty lub konsumenta poprzez wykreowanie odpowiedniej atmosfery do zakupu — *przyp. red.*

By zwiększyć wartość analizy, zakreśl pozycje po prawej stronie (słabe strony i zagrożenia). To właśnie na nich powinieneś się skoncentrować.

Konfrontacja stopnia efektywności firmy z potrzebami klientów

Analiza SWOT nie jest jedynym narzędziem służącym do badania otoczenia firmy: rezultaty przeprowadzonej analizy powinny zostać wykorzystane w szerszym kontekście oceny stopnia efektywności firmy. Konieczna jest tu bliska współpraca pomiędzy pracownikami działu marketingu a dyrektorem sprzedaży, która umożliwi integrację całościowej wizji rynku z konkretnym, nastawionym na sprzedaż podejściem do klientów. Metody, którymi dysponują marketerzy, takie jak badania ankietowe, grupy fokusowe, badania rynku oraz opinie konsultantów, jak też inne techniki analityczne pozwolą Ci uzyskać informacje niezbędne, by osiągnąć sukces.

Spójrzmy teraz na przeprowadzoną wcześniej analizę SWOT, zwracając szczególną uwagę na zakreślone na czerwono pozycje zaklasyfikowane jako słabe strony i zagrożenia. Wybór jednego z dwóch wariantów analizy zależy od typu klientów firmy. Jeśli odbiorcami produktu bądź usług proponowanych przez firmę jest niewielka, lecz znacząca grupa osób, odpowiednim wariantem jest wariant pierwszy. Druga opcja dotyczy rozbudowanej bazy drobnych klientów. W obu przypadkach niezbędna jest umiejętność planowania.

Uwzględniając docelowych klientów czy też segment rynku, należy koncentrować się na przezwyciężaniu słabych stron tak, by zmniejszyć ryzyko wystąpienia możliwych zagrożeń. To postępowanie decyduje o przyszłych losach firmy i jej pracowników. Należy pamiętać, że Twoi potencjalni klienci są zainteresowani nie tyle jakością produktów lub usług oferowanych przez Twoją firmę, lecz przede wszystkim stopniem, w jakim mogą być one przydatne w rozwiązywaniu problemów, z którymi się borykają. Innymi słowy, potrzebują pomocy w eliminacji bądź reorganizacji pozycji, które w wykonanej przez Ciebie analizie zostały zakreślone na czerwono.

Do momentu, w którym Ty — jako dyrektor sprzedaży — nie poznasz specyfiki danego segmentu rynku, nie jesteś w stanie przekazać tej informacji przełożonym, ani też stworzyć wykonalnego i opłacalnego planu działania.

Zrozumienie zasad rządzących Twoim rynkiem docelowym pozwoli Ci na uzyskanie odpowiedniej perspektywy oceny stopnia konkurencyjności oferty Twojej firmy w obszarach kluczowych dla odbiorców. To z kolei umożliwi ustalenie priorytetów działania.

Zobaczmy, w jaki sposób można odnieść uzyskane przez Ciebie uprzednio wyniki analizy do kwestii istotnych dla Twoich klientów.

Krok 1: co uznasz w oparciu o przeprowadzą analizę SWOT, biorąc pod uwagę zwłaszcza *słabe strony* i *zagrożenia*, za wartości, które Twoi klienci najbardziej sobie

cenią w ofercie swoich dostawców? Pamiętaj, że na obecnym etapie analizy należy unikać myślenia kategoriami produktów bądź usług. Spróbuj przyjąć punkt widzenia klienta i uzmysłowić sobie, jakich rozwiązań poszukuje. Zanotuj także te przypadki, w których rozwiązaniu Twoje przedsiębiorstwo nie będzie mogło pomóc.

Przykład

Słabe strony: Brak zintegrowanej technologii.

Zagrożenia: Utrata udziału w rynku na rzecz konkurentów wykorzystujących Internet.

Rozwiązanie: Zaoferowanie kluczowym klientom możliwości składania zamówień przez Internet.

Jakie działanie należy podjąć, by wyeliminować lub wzmocnić słabe strony?	**Ocena Twojej firmy**	**Ocena głównych konkurentów**
Sprzedawcy mający odpowiednią wiedzę i umiejętności techniczne	+/–	+/–
Wspólne badania	+/–	+/–
Forum edukacji technologicznej	+/–	+/–
Itp.		
Jakie działania należy podjąć, by przeciwdziałać zagrożeniom?		
Stworzenie strony internetowej	+/–	+/–
Ustalenie nowej pozycji na rynku	+/–	+/–
Zawieranie sojuszy na skalę globalną	+/–	+/–
Itp.		

Krok 2: skoncentrujmy się teraz na określeniu efektywności firmy. W jakim stopniu oferta Twojej firmy odpowiada oczekiwaniom i potrzebom kluczowych klientów (+ lub –)? Pamiętaj, że ocena oparta na porównaniu z konkurentami firmy niesie ze sobą niebezpieczeństwo uzyskania fałszywego obrazu stopnia własnej atrakcyjności, a tym samym grozi utratą niezadowolonego klienta. Właściwie przeprowadzona analiza polega na niezależnej ocenie i może przybrać następującą postać:

Określenie kluczowych celów

Przeprowadzona analiza może nie być doskonała, ale z pewnością umożliwia zidentyfikowanie najważniejszych celów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu na stanowisku dyrektora sprzedaży. Spróbuj zestawić rozwiązania stosowane przez klientów z działaniami sprzedawców. Przykładowo, wyniki Twojej analizy mogą wskazywać na brak dopasowania oferty firmy do potrzeb klientów w jednym lub w kilku z obszarach, takich jak:

- średni czas reakcji;
- rozwój istniejących produktów oraz tworzenie nowych;
- profesjonalizm sprzedaży;
- znajomość branży, produktu, usług lub ich zastosowań;
- wymiana technologii;

- bezpieczeństwo lub jakość;
- proces ustalania cen;
- wysyłka i dostawa;
- wsparcie marketingowe;
- model dystrybucji;
- źródła wartości dodanej;
- transfer technologii;
- zdolności integracyjne;
- inne.

Jak podkreślono na początku rozdziału, formuła zarządzania sprzedażą się zmieniła. Obecnie musisz brać pod uwagę wszystkie powyższe czynniki, wykazując się umiejętnością ustalania priorytetów i koncentrowania działań na osiąganiu celów, które zapewnią sukces firmie.

Opierając się na czynnikach, które uznałeś za najistotniejsze dla danej grupy klientów, wyznacz cele dla siebie i Twojego zespołu, by polepszyć wyniki firmy. Pamiętaj o tym, że jesteś obecnie członkiem kadry zarządzającej firmą i ponosisz odpowiedzialność za identyfikację problemów oraz za stworzenie komunikacji umożliwiającej przekaz informacji w precyzyjny i szybki sposób. Twoim zadaniem jest zaprezentowanie przejrzystych, zwięzłych oraz wymiernych planów działania opartych na konkretnych realiach, w których funkcjonuje Twoja firma.

Podsumowanie rozdziału

Pierwsza część rozdziału zajmuje się zmianami, którym muszą stawić czoła dyrektorzy sprzedaży, oraz ich głównymi przyczynami. Dodatkowo omówiony został wpływ zmian rynkowych na oczekiwania wobec dyrektora sprzedaży i jego zespołu.

Przedmiotem dalszych części rozdziału jest zbadanie otoczenia, w którym funkcjonuje firma. Jednym z najbardziej efektywnych narządzi analitycznych jest analiza SWOT pozwalająca zidentyfikować najważniejsze czynniki wpływające na Twoją firmą, dział, konkurentów i klientów.

Ostatnia część poświęcona jest określeniu grupy kluczowych celów, które staną się podstawą do opracowania strategicznego planu sprzedaży. W oparciu o ten plan możesz zająć się szczegółowym planowaniem i przystąpić do podjęcia konkretnych działań.