

Содержание

| | |
|--|----|
| Введение | 9 |
| Об авторах и книге | 9 |
| Предисловие | 10 |
| Часть I. Вводная информация | 13 |
| Глава 1. Вводная информация для производителей | 15 |
| Как управлять продажами через дистрибутора? | 15 |
| Как производителю найти общий язык с дистрибутором? | 23 |
| Почему производителю так сложно добиться качественных продаж в регионе? | 26 |
| Глава 2. Вводная информация для дистрибуторов | 31 |
| В чем секрет компаний, которые способны управлять объемом продаж и дебиторской задолженностью? | 31 |
| Этапы развития торгового отдела | 33 |
| Определите, на каком этапе развития находится ваш торговый отдел | 50 |
| Глава 3. Вводная информация для руководителя | 55 |
| Стиль мышления и поведения профессионального руководителя | 55 |
| Каким типом мышления обладают успешные руководители? | 58 |
| Можно ли “переключить” мышление руководителей? | 63 |
| Часть II. Ответы на вопросы | 65 |
| Глава 4. Результат | 67 |
| Что контролировать процесс или результат? | 67 |
| Контроль работы торгового отдела | 71 |
| Установка планов для ТП | 73 |
| Как управлять подчиненными с минимальным контролем | 74 |
| Глава 5. Система | 77 |
| Как узнать, насколько улучшилась система продаж? | 77 |
| Как решить проблему размывания общих продаж дополнительным брендом | 79 |
| Возможно ли в карточке клиента снимать остатки только TOP-позиций? | 80 |
| Почему поставщику тяжело найти общий язык с крупными торговыми сетями? | 81 |

| | |
|---|-----|
| Что делать, если клиент “кидает” в проплатах всех поставщиков по очереди? | 88 |
| Как разработать уникальное предложение для заказчиков? | 90 |
| Планирование рабочего дня торгового представителя | 93 |
| Что эффективней — работа торгового представителя на маленьком районе по всем сегментам, или работа на большом районе, но по определенным сегментам? | 95 |
| Переход на преселл | 96 |
| Что такое маршрутизация ТП, для чего она нужна, и почему ТП должны или не должны ей сопротивляться? | 99 |
| Стоит ли делать исключения для каких-либо магазинов при вводе маршрутизации | 100 |
| Кто продает? А кто забирает деньги? | 101 |
| Разделение торгового отдела на фокусные команды | 102 |
| Может ли быть консигнация ограниченной по срокам, чтобы заставить дистрибьюторов продавать, а не сидеть и ждать с моря погоды? | 105 |
| Целесообразно ли использовать БОНУСЫ и СКИДКИ для возврата долгов? | 106 |
| Возврат текущих и дальних долгов | 107 |
| Как работать с VIP-розницей? | 110 |
| Расширение прайс-листа | 113 |
| Как бороться с конкурентами? | 114 |
| Имеет ли смысл сегментировать клиентов по возврату ДС? | 117 |
| Как оптимизировать работу отдела логистики? | 119 |
| Как автоматизировать работу торгового представителя? | 120 |
| Как эффективно провести реорганизацию работы предприятия? | 122 |
| Как снизить цену за представление товара в супермаркете? | 124 |
| Воровство ТП | 127 |
| Работа с новым заказчиком | 127 |
| Как технически разделить дебиторскую задолженность | 129 |
| Как налаживать контакты? | 131 |
| Как вести себя с заказчиками, которые задерживают платежи? | 133 |
| Как создать фокус-группу при дистрибьюторе | 135 |
| Этапы внедрения КПК на предприятии | 142 |
| Глава 6. Мотивация | 145 |
| Почему люди сопротивляются изменениям? | 145 |
| Какой процент от продаж обычно назначается торговому представителю? | 148 |
| Обратная связь | 150 |

| | |
|--|-----|
| Как правильно провести “отрицательную” обратную связь и как поступать с подчиненным в случае невыполнения поставленной задачи? | 151 |
| Как создать справедливые условия для ТП? | 152 |
| Как внести разнообразие в работу торгового представителя, если ему приелась работа на его районе? | 155 |
| Как мотивировать торговых представителей увеличить количество торговых точек? | 156 |
| Программы мотивации торговых представителей | 158 |
| Как собрать в кучу потребности каждого из сотрудников в отдельности с тем, чтобы говорить уже о мотивации команды в целом? | 159 |
| Как мотивировать продавцов на активные продажи? | 161 |
| Как научить подчиненных самостоятельности? | 164 |
| Работа экспедиторов | 165 |
| Текучесть экспедиторов | 166 |
| Что делать, если сотрудник хороший, и его зовут конкуренты? | 167 |
| Как построить бонусирование ТП по брендам? | 168 |
| Схема расчета ЗП менеджера и продавца-консультанта | 170 |
| Система ЗП для менеджеров активных продаж (по телефону) | 172 |
| Система ЗП супервайзора | 174 |
| Какую ответственность должны нести супервайзоры за просроченные и дальние долги и как это должно отразиться на их заработной плате? | 176 |
| Глава 7. Команда | 177 |
| Современные методы оценки и отбора персонала. | |
| Подбор ТОП-менеджеров | 177 |
| Почему не все торговые представители могут своевременно забирать деньги? | 180 |
| Как подобрать торгового представителя для своей организации? | 181 |
| Как превратить критика в сторонника? | 183 |
| Создание команды: страхи и убеждения руководителя | 185 |
| Как убедить подчиненного в правоте своих решений? | 187 |
| Как дать понять торговому персоналу зачем необходима совместная работа? | 188 |
| Глава 8. Лидерство | 189 |
| Как завоевать авторитет у BO\$\$a? | 189 |
| Есть ли у Вас лекарство от жадности начальства, когда увеличиваешь продажи в четыре раза, а оно урезает тебе зарплату (процент) практически во столько же раз? | 190 |
| Как повысить свой статус среди бывших своих коллег? | 191 |
| Как убедить босса не прыгать через голову? | 192 |

| | |
|---|-----|
| Глава 9. Общие вопросы | 195 |
| Как быстро установить контакт с новым клиентом? | 195 |
| Когда необходимо изменить командный стиль на наставнический? | 197 |
| Можно ли по Вашим видеотренингам проводить обучение персонала? | 197 |
| Какие пути развития для внутрифирменных бизнес-тренеров видите вы? | 201 |
| Как оценить эффективность обучения персонала? | 203 |
| Глава 10. Место заключения | 207 |
| Часть III. Приложения | 213 |
| Приложение А. Должностные инструкции | 215 |
| Должностная инструкция торгового представителя | 215 |
| Должностная инструкция супервайзера | 217 |
| Приложение Б. Формы отчетов | 221 |
| Формы отчетов торговых представителей | 221 |
| Формы отчетов супервайзеров | 222 |
| Формы отчетов начальника отдела продаж | 223 |
| Приложение В. Услуги и продукты от компании “Бизнес-Гармония” | 225 |
| Качество управления обычной розницей | 225 |
| Качество управления VIP-розницей | 226 |
| Качество управления персоналом | 227 |