

# Содержание

<b>Введение</b>	9
Об авторах и книге	9
Предисловие	10
<b>Часть I. Вводная информация</b>	13
<b>Глава 1. Вводная информация для производителей</b>	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
<b>Глава 2. Вводная информация для дистрибуторов</b>	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
<b>Глава 3. Вводная информация для руководителя</b>	55
Стиль мышления и поведения профессионального руководителя	55
Каким типом мышления обладают успешные руководители?	58
Можно ли “переключить” мышление руководителей?	63
<b>Часть II. Ответы на вопросы</b>	65
<b>Глава 4. Результат</b>	67
Что контролировать процесс или результат?	67
Контроль работы торгового отдела	71
Установка планов для ТП	73
Как управлять подчиненными с минимальным контролем	74
<b>Глава 5. Система</b>	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
<b>Глава 6. Мотивация</b>	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
<b>Глава 7. Команда</b>	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
<b>Глава 8. Лидерство</b>	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

<b>Глава 9. Общие вопросы</b>	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
<b>Глава 10. Место заключения</b>	207
<b>Часть III. Приложения</b>	213
<b>Приложение А. Должностные инструкции</b>	215
Должностная инструкция торгового представителя	215
Должностная инструкция супервайзера	217
<b>Приложение Б. Формы отчетов</b>	221
Формы отчетов торговых представителей	221
Формы отчетов супервайзеров	222
Формы отчетов начальника отдела продаж	223
<b>Приложение В. Услуги и продукты от компании “Бизнес-Гармония”</b>	225
Качество управления обычной розницей	225
Качество управления VIP-розницей	226
Качество управления персоналом	227