



UNIwersYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU



Kadry dla Gospodarki
Twój sukces się liczy



URZĄD STATYSTYCZNY
W POZNANIU

Rola i zadania Sales Excellence w zarządzaniu sprzedażą

Marek Młodzikowski

Selena S.A.

Group Sales Excellent Director

Projekt Kadry dla Gospodarki współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Agenda - dziedziny i zakresy działań

- Dział Sprzedaży:
 - Struktura
 - Motywacja
 - Jakość pracy
- Umowy handlowe:
 - Równowaga
 - Uszczelnienie
 - Zarządzanie należnościami
- Rynek ,klienci, produkty :
 - Analiza
 - Potencjał
 - Segmentacja
 - Optymalizacja
 - Pricing

Definicja

- Sales Excellence = Sales Effectiveness = Sales Efficiency odnosi się do umiejętności wygrywania na każdym kroku w procesie sprzedaży, kreowania wartości dla firmy i osiągnięcia pożądaných efektów finansowych.
- Osiągnięcie Sales Effectiveness wymaga ścisłej współpracy szczególnie pomiędzy sprzedażą i marketingiem, pełnego zrozumienia procesów, ich przyczyn i skutków oraz ciągłego doskonalenia wiedzy, umiejętności i komunikacji używanych podczas procesu sprzedaży. Nazwa Sales Effectiveness była historycznie używana do opisu usług zewnętrznych wspierających firmę w zakresie osiągnięcia celów sprzedażowych.

Definicja – rozszerzenie autorskie

- Sales Excellence jest częścią zarządzania sprzedażą pozbawioną ograniczeń związanych z byciem częścią tej struktury. Ma spójne cele ze strategią firmy , ale pozwala na spojrzenie bardziej otwarte i elastyczne.
- Jest rodzajem wewnętrznego consultingu służącego osiągnięciu celów w sposób zarówno optymalny jak i efektywny.
- Reguluje lub projektuje procedury pozwalające monitorować i oceniać jakość pracy Działu Sprzedaży wg zadanych parametrów, a w następstwie tego podejmować dalsze decyzje.
- Jest procesem, nie stanem.

Dziedziny i zakresy działań

- Wszystkie elementy procesu sprzedaży , marketingowe 4-5-6P, strefy kontaktu z innymi działami firmy, od drobnego ulepszenia do zmiany strategii.
- Współpraca i kontakt Zarządem i Managementem, ale oparta na obserwacji realnej pracy Działu Sprzedaży skonfrontowanej z twardymi danymi statystycznymi

Sukces – marża, zysk, EBIT, inne, ...

Potencjalne pola i mierniki sukcesu dla firm:

- Finansowe : marża, zysk, EBIT, przychód, ...
- Marketingowe : dystrybucja numeryczna, dystrybucja ważona, udziały rynkowe, rozpoznawalność marki, ...
- Produkcyjne : wykorzystanie mocy krańcowych, efektywność produkcji, optymalizacja produkcji, zarządzanie ograniczonymi zasobami
- Operacyjne : logistyka, magazynowanie, prognozowanie, zakupy, ...

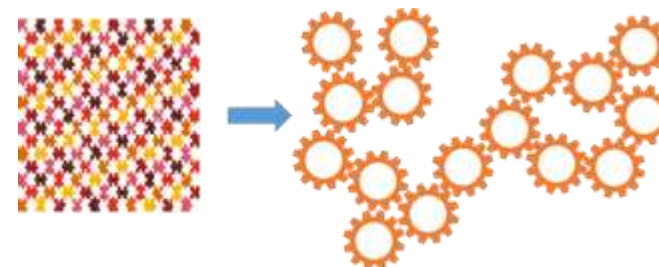
Dział Sprzedaży - struktura

Konstrukcja Działu Sprzedaży winna odpowiadać celom i strategii firmy.

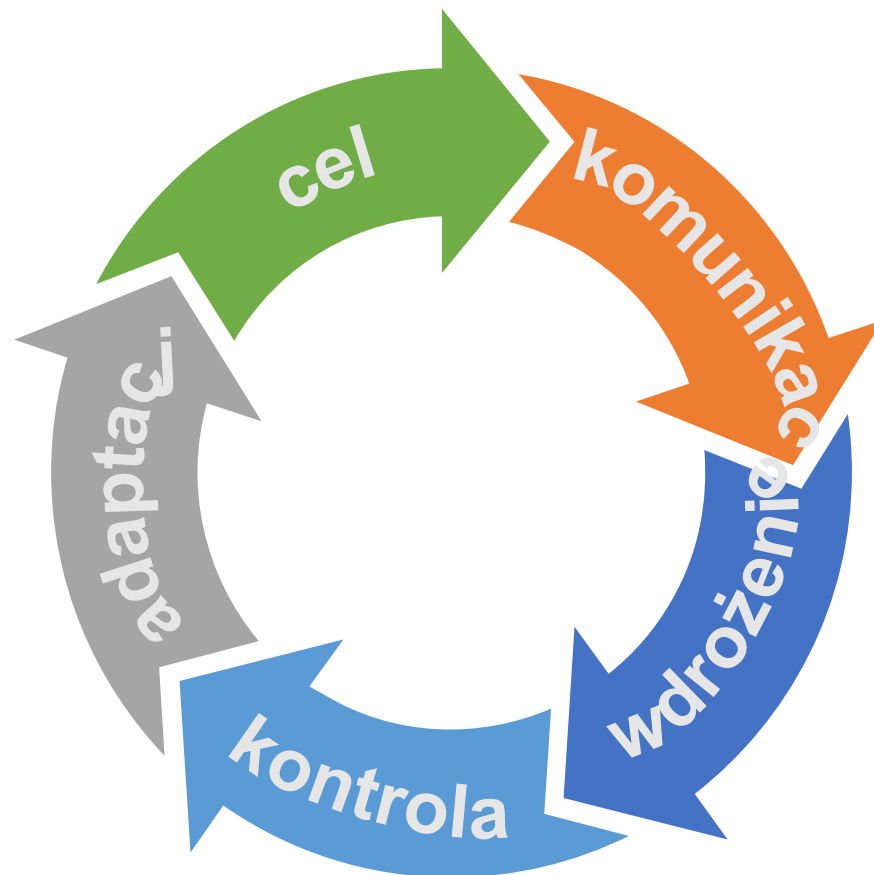
Dział Sprzedaży jest narzędziem realizacji strategii, zatem winien być odpowiednio dostosowany do wyznaczonych zadań.

Nie ma idealnych i wzorcowych Działów Sprzedaży, są jedynie pasujące do zadań i niedopasowane.

Najbardziej zmotywowany i doświadczony zespół zawiedzie jeżeli jego struktura i zadania nie będą adekwatne do celu.



Dział Sprzedaży – jakość pracy



KPIs – Key Performance Indicators

- sprzedaż vs LY (Last Year)
- sprzedaż vs plan
- udział w rynku wartościowy i ilościowy (w grupach asortymentowych)
- średnia cena w kategorii
- % sprzedaży generowany przez nowości
- % i wartość sprzedaży inwestycyjnej realizowanej bezpośrednio
- średnia wartość przeterminowanych należności
- średnia rotacja należności
- średnia rotacja MWG (Magazyn Wyrobów Gotowych)
- % budżetu na promocje odsprzedażowe i skierowane do klienta ostatecznego (do całego budżetu promocyjnego)
- % braków w sprzedaży wynikających z OOS (Out of Stock)
- kompletność dostaw do DIY i TT (% linii dostarczonych kompletnie vs zamówienie, wartość, ilość)<Do It Yourself, Traditional Trade>

KPIs – Key Performance Indicators

- dokładność planowania (% ilości sprzedanej do zaplanowanej w okresie)
- % wartości dostaw (sprzedaży) dostarczonych zgodnie z ustalonym standardem logistycznym
- % POSów targetowanych z utrzymanymi standardami ekspozycji i egzekucji (POS Point of Sales)
- % PH z nowymi/pożądanymi warunkami handlowymi do końca okresu X <Partner Handlowy >
- % sprzedaży realizowanej w oparciu o warunki odsprzedażowe
- ilość wizyt różnych PH, w POS - #,% (PH Przedstawiciel Handlowy)
- ilość wizyt z sukcesem (sprzedaż, nowość, umowa, etc) #,%
- średnia wielkość zamówienia
- częstotliwość zamówień
- powtarzalność zamówień (asortyment, wielkość)
- ilość pracowników (%) zespołu sprzedaży z pożądaną oceną minimalną z egzaminów wiedzy produktowej
- średnia ilość dni szkoleniowych w roku na jednego pracownika działu sprzedaży
- wdrażanie zaplanowanych kroków zmiany modelu dystrybucji

CSF – Critical Success Factors

- W odróżnieniu od KPIs działają 0-1 . Wskazują moment w którym osiągnęliśmy cel w stopniu wystarczającym.
- Mogą to być KPIs określone na pewnym poziomie, ale najczęściej są to niezależne elementy, których pojawienie się lub obecność pokazuje, czy przyjęta strategia zakończyła się sukcesem

Umowy handlowe – równowaga

Umowy handlowe przeważnie są prawidłowo skonstruowane pod względem prawnym, natomiast dają niekoniecznie równowagę negocjacyjną obydwu stron.

Na współczesnym rynku FMCG oraz dóbr konsumpcyjnych w obecnej sytuacji dominacji zorganizowanych sieci handlowych oraz przewagi podaży nad popytem najczęściej równowaga przesunięta jest na niekorzyść producenta.

Należy dołożyć staranności podczas weryfikacji umów i okresowych renegocjacji, aby starać się zbliżyć jak najbardziej do stanu równowagi.

Umowy handlowe – uszczelnienie

Akceptując nierównowagę umów handlowych należy zwrócić uwagę na obustronne wypełnianie zobowiązań.

Niezależnie od konstrukcji umowy powszechnym zjawiskiem jest niewypełnianie zobowiązań na tym samym poziomie przez obydwie strony.

Prawidłowa umowa handlowa nie oznacza pożądaných warunków handlowych.

Przykład: Płatności – raport dotyczący Europy – źródło Intrum Justitia

Zarządzanie należnościami

Kraj	Średni miesięczny obrót	Przeciętny termin płatności	WACC (1)	A - Współczynnik złych długów dla kraju IJ	B- Historycznie złe długi dla klientów	C- zastosowany współczynnik (większe z A i B)	D-Koszt przeterminowań w kategoriach wiekowania długów					E-Koszt należności rocznie	F-potencjalna strata należności - złe długi	G-Koszt przeterminowań	H-TOTAL Koszt na kraj - suma należności, przeterminowań, złych długów	I-Udział H w rocznym obrocie	
							0-30 dni	31-60 dni	61-90 dni	91-180 dni	>181 dni						
	[EUR]	[days]	interest p.a. in %	Country average	Country specific		[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	[EUR]	%
A	€ 300 000	21	8,6%	6,0%	5,8%	6,0%	€ 75 000	€ 30 000	€ 30 000	€ 30 000	€ 210 000	€ 18 060	€ 216 000	€ 212 096	€ 446 156	12%	
B	€ 190 000	21	8,6%	3,5%	3,1%	3,5%	€ 25 000	€ 30 000	€ 10 000	€ 10 000	€ 70 000	€ 11 438	€ 79 800	€ 70 914	€ 162 152	7%	
C	€ 500 000	36	11,5%	6,2%	16,7%	16,7%	€ 260 000	€ 380 000	€ 250 000	€ 600 000	€ 1 000 000	€ 69 000	€ 1 000 000	€ 1 038 573	€ 2 107 573	35%	
D	€ 2 100 000	98	9,3%	2,9%	11,9%	11,9%	€ 660 000	€ 100 000	€ 100 000	€ 150 000	€ 3 000 000	€ 637 980	€ 3 000 000	€ 3 010 889	€ 6 648 869	26%	
E	€ 1 400 000	30	14,4%	2,8%	0,4%	2,8%	€ 230 000	€ 80 000	€ 30 000	€ 50 000	€ 65 000	€ 201 600	€ 470 400	€ 71 420	€ 743 420	4%	
F	€ 4 300 000	30	18,7%	10,0%	0,4%	10,0%	€ 800 000	€ 450 000	€ 290 000	€ 40 000	€ 230 000	€ 804 100	€ 5 160 000	€ 260 855	€ 6 224 955	12%	
G	€ 390 000	0	18,7%	10,0%	0,9%	10,0%	€ 45 000	€ 40 000	€ 20 000	€ 20 000	€ 40 000	€ -	€ 468 000	€ 43 467	€ 511 467	11%	
H	€ 720 000	120	13,9%	6,0%	4,6%	6,0%	€ 120 000	€ 20 000	€ 30 000	€ 70 000	€ 400 000	€ 400 320	€ 518 400	€ 405 560	€ 1 324 280	15%	
I	€ 5 000 000	45	8,6%	3,8%	0,5%	3,8%	€ 1 300 000	€ 20 000	€ 20 000	€ 20 000	€ 300 000	€ 645 000	€ 2 280 000	€ 305 877	€ 3 230 877	5%	
J	€ 450 000	42	12,7%	2,6%	1,9%	2,6%	€ 75 000	€ 20 000	€ 40 000	€ 9 829	€ 100 000	€ 80 010	€ 140 400	€ 102 241	€ 322 651	6%	
K	€ 400 000	30	12,7%	3,0%	0,0%	3,0%	€ 125 000	€ -	€ 100 000	€ -	€ -	€ 50 800	€ 144 000	€ 3 307	€ 198 107	4%	
L	€ 200 000	45	10,3%	2,5%	4,2%	4,2%	€ 135 000	€ 40 000	€ 20 000	€ 40 000	€ 100 000	€ 30 900	€ 100 000	€ 103 069	€ 233 969	10%	

WACC

WACC – Weighted Average Cost of Capital / Średni ważony koszt kapitału

$$WACC = \sum_{i=1}^n w_i K_i$$

K_i - koszt i-tego składnika kapitału,

w_i - udział i-tego składnika kapitału w źródłach finansowania

n - liczba składników kapitału



Umowy handlowe, warunki handlowe, konkurencja

1. Firma i konkurencja – analiza warunków handlowych

1. Obecność cennika detalicznego
2. Obecność cennika hurtowego
3. Narzuty kanałów dystrybucji
4. Zróżnicowanie rabatów pomiędzy kanałami dystrybucji
5. Kontrola cen detalicznych i hurtowych
6. Terminy płatności
7. Systemy bonusów
8. Wielkość budżetu trade oraz marketingowego
9. Produkty dedykowane
10. Świadczenie usług transportowych
11. Siły sprzedaży
12. Analiza SWOT
 1. Analiza 5 głównych konkurentów
 2. Analiza Firma na danym rynku dla każdej grupy produktowej

Rynek – analiza + potencjał

1. Analiza rynku

1. Demografia (wg regionów i miast w obrębie regionu)
2. Wielkość rynku wg grup asortymentowych historycznie + prognoza
3. Historyczne udziały rynkowe nasze i konkurencji w grupach asortymentowych 2010-2014
4. Rynek wg grup asortymentowych wg segmentów cenowych
5. Udziały Firmy w segmentach cenowych

2. Dystrybucja

1. Ilości POS w regionach w podziale na kategorie produktów
2. Kategoryzacja POS - statystyka
3. Lokalizacja i zasięg działania operatorów rynku w podziale na obecnych Firmy, konkurencję i potencjalnych wraz z ich potencjałami
4. Ocena potencjału regionów w grupach asortymentowych (rozbicie wg kanałów dystrybucji #,%)
5. Podział rynku z uwagi na kanały dystrybucji : kanał tradycyjny, kanał nowoczesny , Direct
6. Mapping każdego z regionów wg kanałów dystrybucji
 1. Modern Trade międzynarodowy
 2. MT regionalny
 3. Dystrybutor krajowy
 4. Dystrybutor regionalny

Klienci - potencjał

Segmentacja klientów ze względu na:

1. Potencjał obrotu
2. Możliwości rozwoju
3. Wiarygodność finansową
4. Kanał dystrybucji
5. Lokalizację geograficzną
6. Wzajemną konkurencyjność
7. Specjalizację
8. Pokrycie detalu / konsumentów / ...
9. Współpracę z konkurencją
10. ...

Klienci - optymalizacja

Wish-list

Idealny zestaw klientów, najbardziej pożądanym i obiecującym.

Weryfikacja

Ocena rezultatów współpracy, wzajemnego zainteresowania, realnych rezultatów.



Selekcja

Na podstawie segmentacji wybieramy docelową grupę.

Kontakt

Nawiązanie kontaktu i pierwsze aktywności.

Przykład: struktura rynku detalicznego w Polsce 2011 – artykuły łazienkowe - dominujący asortyment w segmentach

segment	Kategoria B		Kategoria A			est. ilość	est. udział wartościowy w rynku	est. udział wartościowy Firmy
	głównie entry & economy	wybrany (medium/premium)	entry & economy	medium	premium			
Salon Wyposażenia Łazienek		X		X	X	350	15%	5%
Sklep Wyposażenia Łazienek	X	X	X	X		1 750	20%	30%
Regionalne DIY	X		X			200	5%	5%
Instalacyjne	X					1 600	15%	18%
Skład Materiałów Budowlanych	X		X			600	5%	2%
DIY	X		X	X		210	40%	40%
Razem POSy						4 710	100%	100%

Źródło: mapping i ankiety CSF, VII i VIII 2011; estymacje własne

Struktura rynku detalicznego w Polsce – rok 2011

Struktura własności POS (Point of Sales)

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty POSów						Razem
		Salon Wyposażenia łazienek	Sklep Wyposażenia łazienek	Regionalne DIY	Instalacyjne	Skład Materiałów Budowlanych	DIY	
Sieci DIY	A	-	-	-	-	-	210	210
PH/ zorganizowani i nowocześni	A	100	-	100	200	10	-	410
PH	A, B, C	50	100	-	200	40	-	390
POSy niezależne	A, B, C	200	1650	100	1200	560	-	3 710
Razem POSy		350	1 750	200	1 600	600	210	4 710

Źródło: mapping i ankiety CSF, VII i VIII 2011; estymacje własne

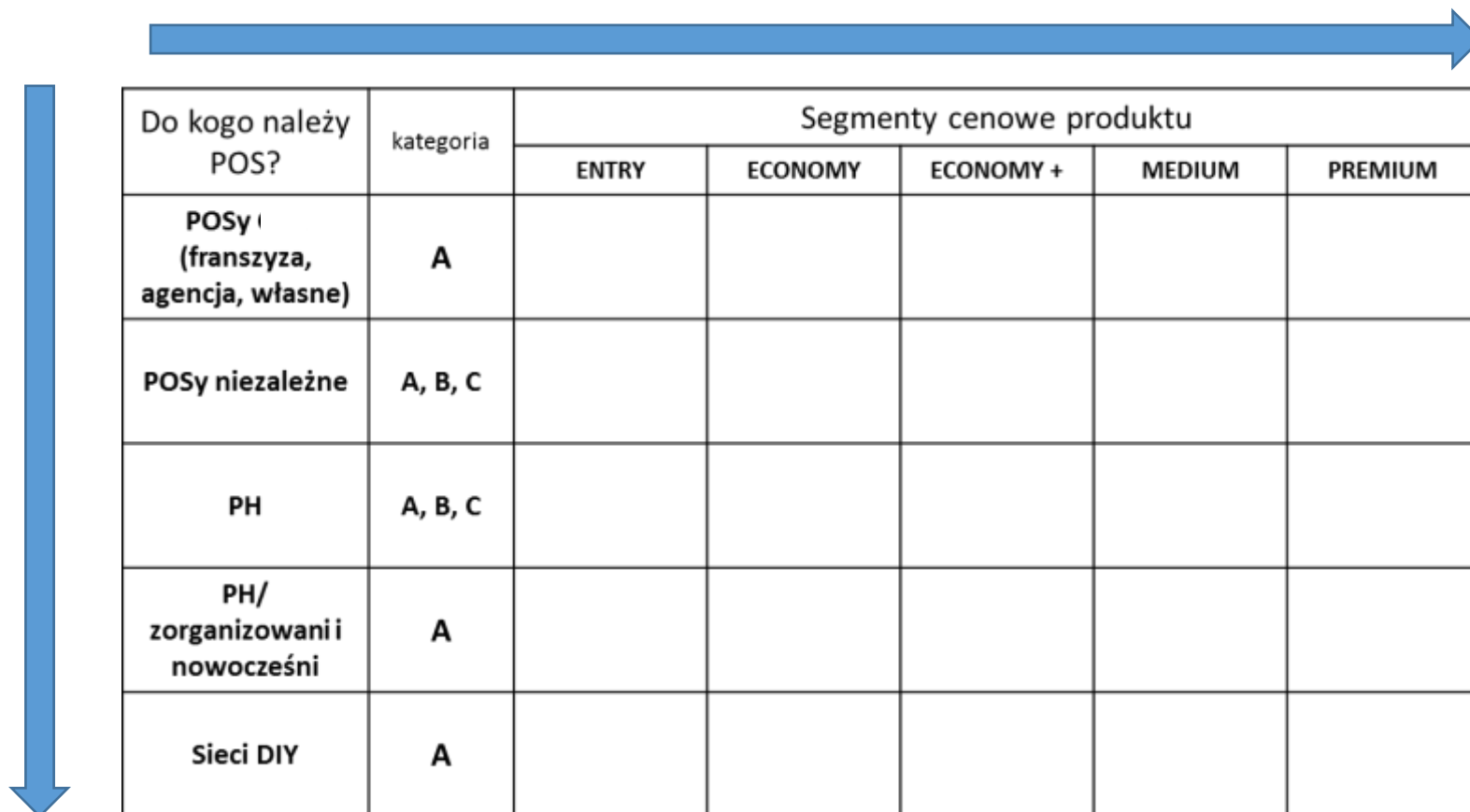
Struktura rynku detalicznego w Polsce – 2011

Kategoryzacja A B C – każdy POS podlega tej klasyfikacji

kategoria	Segmenty POSów						Razem
	Salon Wyposażenia łazienek	Sklep Wyposażenia łazienek	Regionalne DIY	Instalacyjne	Skład Materiałów Budowlanych	DIY	
A	250	1 000	90	50	100	210	1 700
B	50	100	20	150	20	-	340
C	50	650	90	1 400	480	-	2 670
Razem POSy	350	1 750	200	1 600	600	210	4 710

Route-to-Market. Dystrybucja do POSów

Kryteria wyróżniania sposobu dystrybucji produktów



Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu				
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM
POSy (franszyza, agencja, własne)	A					
POSy niezależne	A, B, C					
PH	A, B, C					
PH/ zorganizowani i nowocześni	A					
Sieci DIY	A					

Route-to-Market. Dystrybucja do POSów

Kategoria A

2011

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu				
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM
POSy (franszyza, agencja, własne)	A		4	1/ sprzedaż do POSów bezpośrednia; 2/ fakturuje Firma 3/ dostawy z magazynów Firmy 4/ zamówienia tradycyjnie Firma		
POSy niezależne	A, B, C	2				
PH	A, B, C					
PH/ zorganizowani i nowocześni	A					
Sieci DIY	A	1	1/ bezpośrednio do hal; 2/ umowy z DIY			

Route-to-Market. Dystrybucja do POSów

Kategoria A

2014 – model docelowy

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu				
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM
POSy (franszyza, agencja, własne)	A					
POSy niezależne	A, B, C					
PH	A, B, C					
PH/ zorganizowani i nowocześni	A					
Sieci DIY	A					

Route-to-Market. Dystrybucja do POSów

Kategoria A

2011 - obecnie

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu				
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM
POSy (franszyza, agencja, własne)	A		4	1/ sprzedaż do POSów bezpośrednia; 2/ fakturę CSA; 3/ dostawy z magazynów CSA; 4/ zamówienia tradycyjnie w CSA		
POSy niezależne	A, B, C	2				
PH	A, B, C					
PH/ zorganizowani nowocześni	A					
Sieci DIY	A	1	1/ bezpośrednio do hał, 2/ umowy z DIY			



2014 – model docelowy

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu				
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM
POSy (franszyza, agencja, własne)	A	4				
POSy niezależne	A, B, C					
PH	A, B, C					
PH/ zorganizowani nowocześni	A					
Sieci DIY	A					X

Route-to-Market. Dystrybucja do POSów

Kategoria A

2011 - obecnie

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu				
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM
POSy (franszyza, agencja, własne)	A		4	1/ sprzedaż do POSów bezpośrednia; 2/ fakturę CSA; 3/ dostawy z magazynów CSA; 4/ zamówienia tradycyjnie w CSA		
POSy niezależne	A, B, C	2				
PH	A, B, C					
PH/ zorganizowani nowocześni	A					
Sieci DIY	A	1	1/ bezpośrednio do hal, 2/ umowy z DIY			



2012 – krok 1

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu					
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM	
POSy (franszyza, agencja, własne)	A	4	1/ sprzedaż do POSów bezpośrednia; 2/ fakturę PH/ operator 3/ umowa składu CSA – PH operator 4/ dostawy z magazynów PH operatora 5/ zamówienia tradycyjnie (platforma internetowa – budowa)			1/ sprzedaż do POSów bezpośrednia; 2/ fakturę CSA 3/ umowa składu CSA – PH operator 4/ dostawy z magazynów PH operatora 5/ zamówienia tradycyjnie (platforma internetowa – budowa)	
POSy niezależne	A, B, C	3	2				
PH	A, B, C						
PH/ zorganizowani nowocześni	A						
Sieci DIY	A		1/ bezpośrednio do hal, 2/ umowy z DIY				X



2013 – krok 2

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu					
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM	
POSy (franszyza, agencja, własne)	A	4					
POSy niezależne	A, B, C						
PH	A, B, C						
PH/ zorganizowani nowocześni	A	2	1/ sprzedaż do PH/ Dystrybutorów; 2/ dalsza odsprzedaż do POSów; 3/ umowy dystrybucyjne;				
Sieci DIY	A						X



2014 – model docelowy

Do kogo należy POS?	kategoria	Segmenty cenowe produktu					
		ENTRY	ECONOMY	ECONOMY +	MEDIUM	PREMIUM	
POSy (franszyza, agencja, własne)	A	4					
POSy niezależne	A, B, C						
PH	A, B, C						
PH/ zorganizowani nowocześni	A	2	1/ sprzedaż do PH/ Dystrybutorów; 2/ dalsze odsprzedaż do POSów; 3/ umowy dystrybucyjne;				
Sieci DIY	A						X

Portfel produktów - analiza

1. Strategia marek

1. Pozycjonowanie marek pomiędzy sobą
2. Podział asortymentowy pomiędzy brandy
3. Ewentualne wprowadzenie nowych marek
4. Kanały dystrybucji dla każdej z marek

2. Produkt i wsparcie marketingowe

1. Analiza obecnego portfolio i konkurencji w grupach produktowych w obrębie segmentów
2. Wskazanie nisz oraz produktów dla ich zapewnienia
3. Produkty do usunięcia
4. Propozycje wsparcia marketingowego dla danych produktów

3. Trade marketing

1. Obecna ilość ekspozytorów wraz z historią zasilenia wg ilości
2. Ilości ekspozytorów wg kategoryzacji POS
3. Standardy Trade wg kategoryzacji

SKU – Stock Keeping Unit

Portfel produktów - dystrybucja

# TOP SKU	17		
# KLIENTÓW	1340	Index name	Product group
SKU1	394	skorzonera	A
SKU2	505	wężymord	A
SKU3	896	quinoa	A
SKU4	315	topinambur	G
SKU5	699	kuskus	GG
SKU6	735	marchew	H
SKU7	496	ziemniaki	I
SKU8	455	brokuły	L
SKU9	580	bataty	Q
SKU10	622	patison	D
SKU11	101	rzepa	AA
SKU12	108	jarmuż	V
SKU13	632	szpinak	B
SKU14	491	pasternak	A
SKU15	279	brukiew	B
SKU16	411	roszponka	BB
SKU17	614	rukola	H
SKU18		Nowość 1	X
SKU19		Nowość 2	Y
SKU20		Nowość 3	V
Suma	8333		
%	37%		
# klientów (średnio z TOP SKU)	490		

Portfel produktów – optymalizacja liczby SKU

Kategoryzacja A , B , C :

- A – produkty generujące 80% (zysku, obrotu, dystrybucji,...)
- B – produkty generujące kolejne 15%
- C – produkty generujące ostanie 5%

Portfel produktów – optymalizacja liczby SKU

Kraj	ABC			Suma końcowa
	A	B	C	
Zambezi	200	400	3045	3645
Chile	250	300	500	1050
Monaco	50	150	600	800
Bhutan	50	100	350	500
Peru	50	100	300	450
Wyspy Dziewicze	50	100	150	300
Myanmar	25	50	200	275
Islandia	50	50	100	200
San Marino	50	50	100	200
Luxemburg	25	50	100	175
Królestwo Mustang	25	50	100	175
Laos	25	25	150	200
Wyspa Wielkanocna	1	25	100	126
Suma końcowa	851	1450	5795	8096

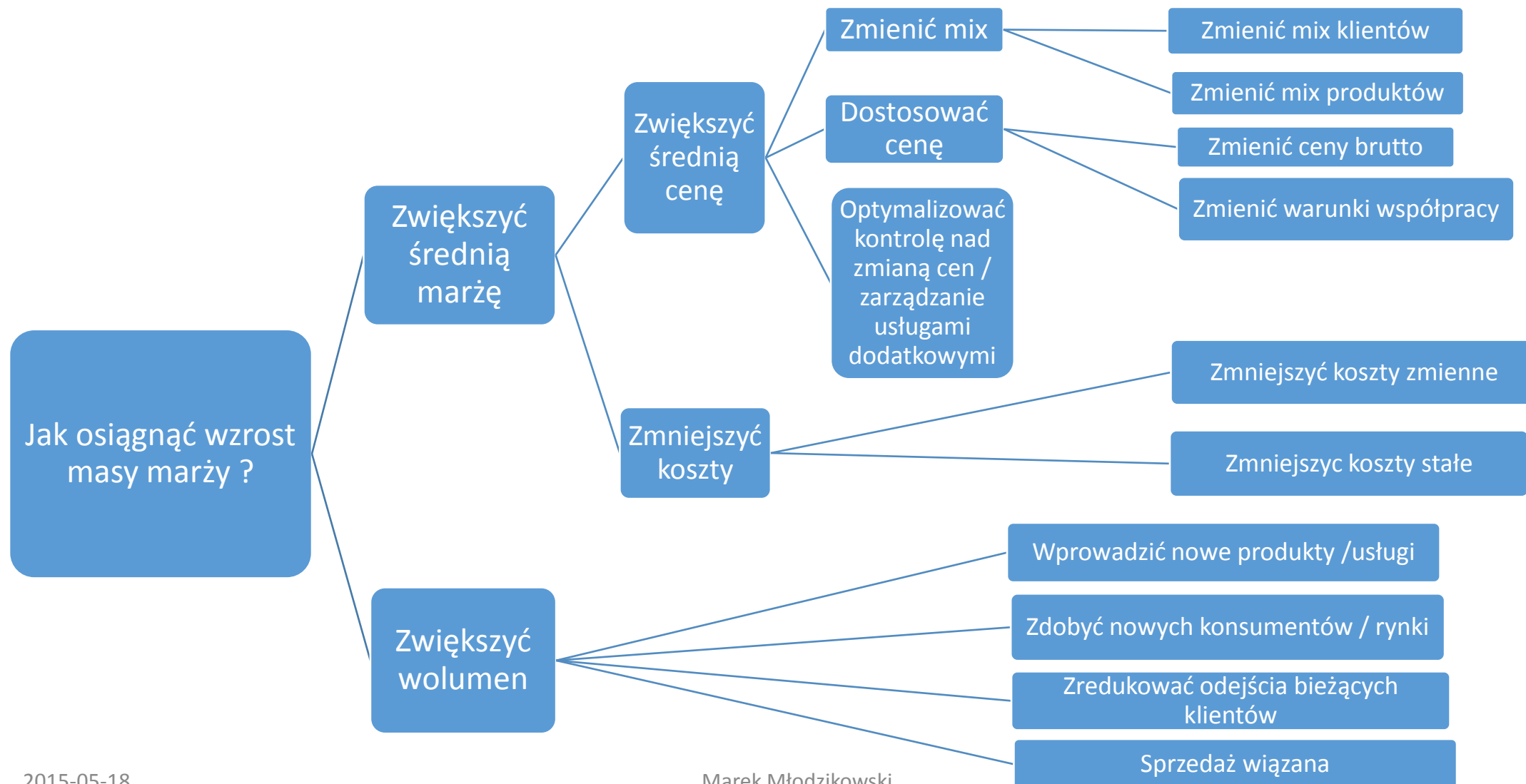
Kategoria prod.	ABC			Suma końcowa
	A	B	C	
K1	250	450	1050	1750
K2	25	50	1600	1675
K3	10	50	1050	1110
K4	100	200	700	1000
K5	150	250	450	850
K6	250	150	250	650
K7	50	100	250	400
K8	100	50	150	300
K9	10	50	250	260
K10	1	10	90	101
Suma końcowa	946	1360	5840	8096

Pricing

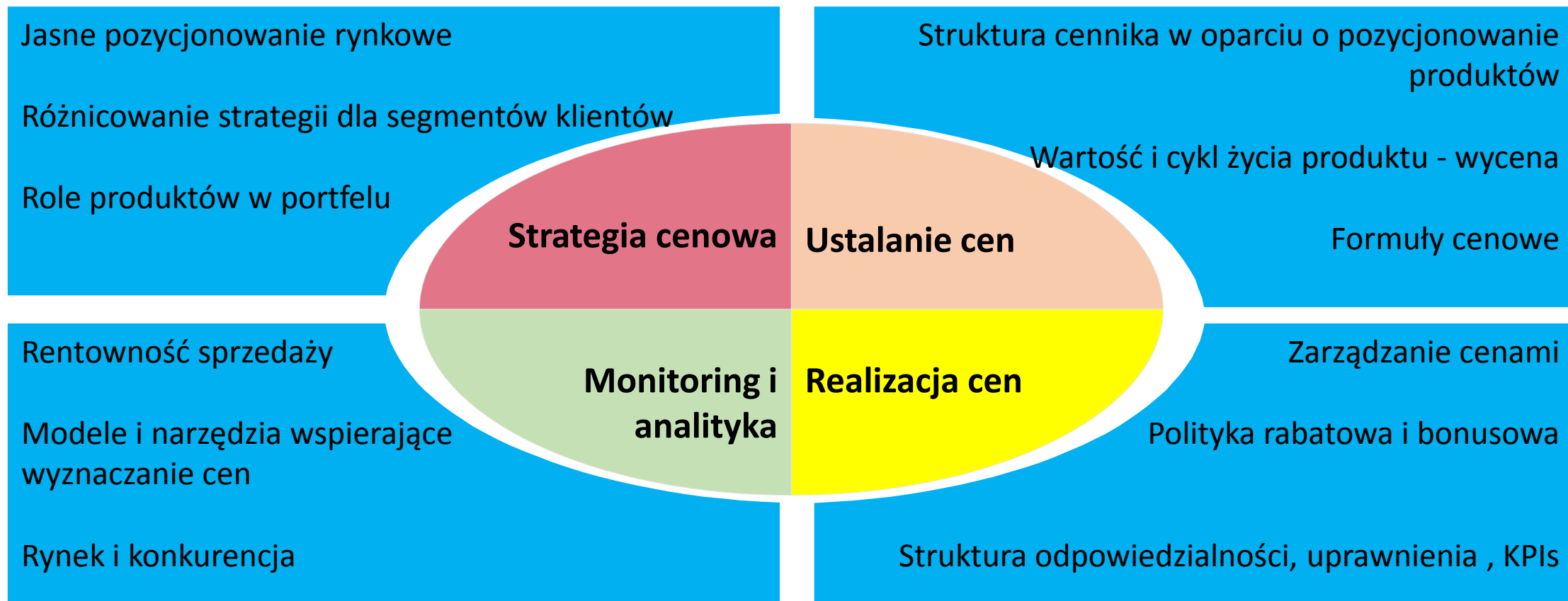
1. Pricing / Price Management

1. Analiza cen w segmentach – Firma i konkurencja
2. Analiza potencjalnych obszarów rozwoju
3. Znajomość warunków handlowych i poziomów marży/narzutu w łańcuchu dystrybucji
4. Ceny 100
5. Analiza marż w kanałach dystrybucji
6. Analiza konsumencka

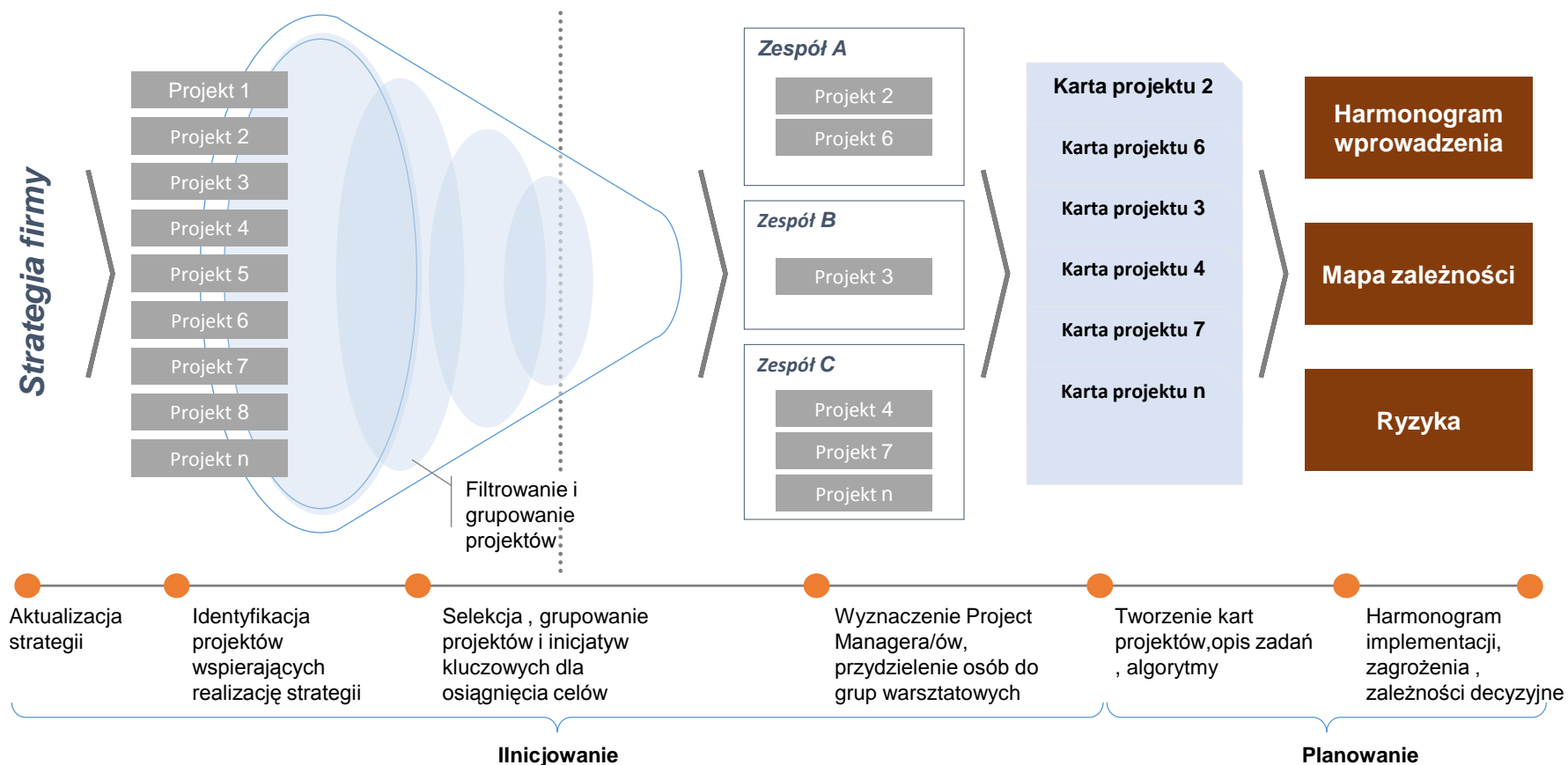
Pricing – przykłady podejścia I



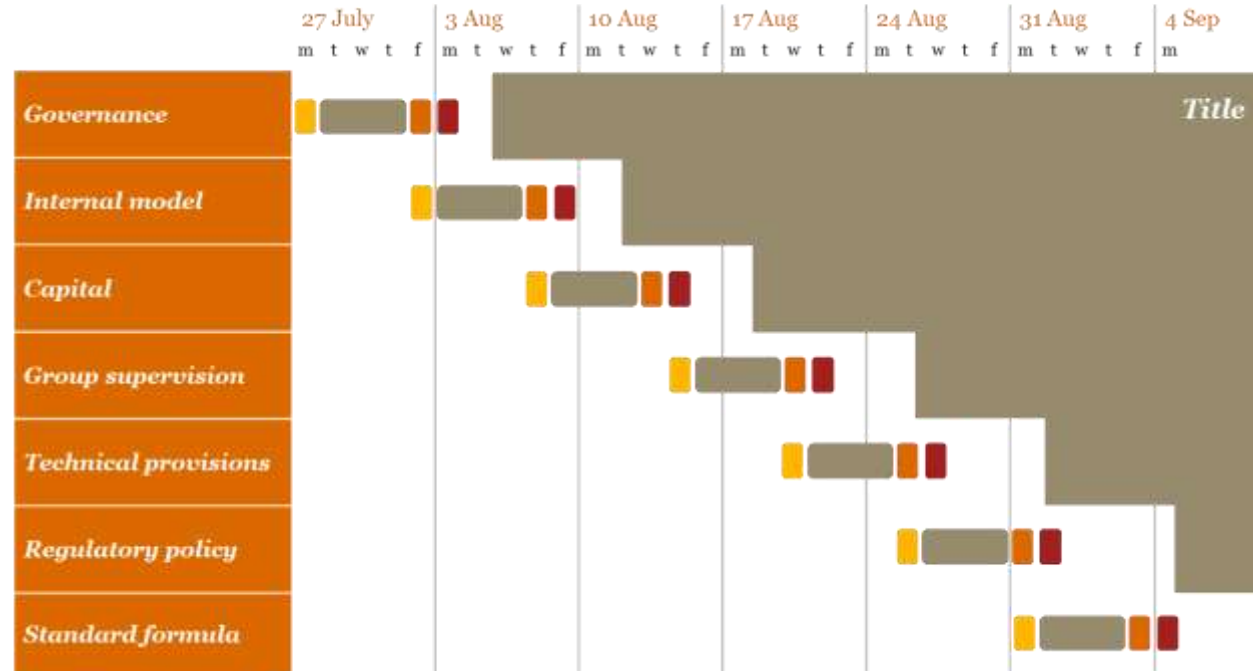
Pricing – przykłady podejścia II



Realizacja strategii firmy



SFX – Sales Force Excellence – przykład harmonogramu prac



- [hH](#)



Microsoft Excel
Worksheet



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU



Kadry dla Gospodarki
Twój sukces się liczy



URZĄD STATYSTYCZNY
W POZNANIU

Rola i zadania Sales Excellence w zarządzaniu sprzedażą

Marek Młodzikowski

Selena S.A.

Group Sales Excellent Director

Projekt Kadry dla Gospodarki współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

