

Literature Review on the Benefits of Sales Leadership and Management Skills in Companies

Gibson Manalu^{1*}, Charli Sitinjak²

¹ Fakultas Bisnis Dan Teknologi, Universitas Sains Dan Teknologi Komputer

² Fakultas Teknik Informatika, Universitas Sains Dan Teknologi Komputer

ABSTRACT: The leadership model is considered by many to be decisive in improving the performance of the sales team in a company. In this case we will discuss in detail the effect of the situational leadership model on improving the performance of the sales team. There are four leadership styles in this model which we will discuss in detail. in our paper. In the end we try to conclude the most effective leadership style that can be used to improve the performance of the sales team in the field. Finding and maintaining good resources in the field of sales leadership and able to work effectively in increasing sales targets is a very difficult task. Most businesses today are results-oriented; They only make demands to be productive and capable of being a good leader. Failure to consider the nature of sales leadership during the selection process has a great opportunity to present challenges in carrying out sales tasks. In addition, providing development training is also a waste of training given to resources that are not available. not exactly.

Keywords: effective sales leadership, training, personality traits for sales, sales competence

Corresponding Author: csintinjak@gmail.com

Kajian Literatur Terhadap Manfaat Keterampilan Kepemimpinan dan Management Penjualan di dalam Perusahaan

Gibson Manalu^{1*}, Charli Sitinjak²

¹ Fakultas Bisnis dan Teknologi, Universitas Sains dan Teknologi Komputer

² Fakultas Teknik Informatika, Universitas Sains dan Teknologi Komputer

ABSTRAK: Model kepemimpinan dianggap oleh banyak pihak menentukan dalam meningkatkan kinerja tim penjualan dalam satu perusahaan. Dalam hal ini kita akan membahas secara rinci efek dari model kepemimpinan situasional pada peningkatan kinerja tim penjualan. Ada empat gaya kepemimpinan dalam model ini yang akan kita bahas secara mendalam dalam makalah kita. Pada akhirnya kami mencoba untuk menyimpulkan gaya kepemimpinan yang paling efektif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja tim penjualan di lapangan. Menemukan dan memelihara sumber daya yang baik di bidang kepemimpinan penjualan dan mampu bekerja secara efektif dalam meningkatkan target penjualan adalah tugas yang sangat sulit. Sebagian besar bisnis saat ini berorientasi pada hasil; Mereka hanya memberikan tuntutan untuk menjadi produktif dan mampu menjadi pemimpin yang baik. Kegagalan untuk mempertimbangkan sifat kepemimpinan penjualan selama proses seleksi memiliki peluang besar untuk memberikan tantangan dalam melaksanakan tugas penjualan. Selain itu, pemberian pelatihan pengembangan juga merupakan pemborosan pelatihan yang diberikan kepada sumber daya yang tidak tepat.

Kata kunci: kepemimpinan penjualan yang efektif, pelatihan, ciri kepribadian untuk penjualan, kompetensi penjualan

Submitted: 7 february; Revised: 15 february; Accepted: 26 february

Corresponding Author: csintinjak@gmail.com

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan untuk menginspirasi orang lain guna mencapai tujuan bersama dengan memberikan kekuatan, inspirasi, dan motivasi untuk mencapainya (Sherman, 1995). Kepemimpinan adalah sikap yang rasional, pembuatan strategi, mengambil tindakan cepat dan dapat melakukan analisa secara menyuruh. Saat ini pasar bisnis telah berkembang pesat, hal ini memberikan tuntutan yang signifikan untuk menjadi jeli dalam menangkap peluang pasar guna menciptakan peluang pasarnya sendiri dan tidak menunggu peluang datang dengan sendirinya, dan hal tersebut merupakan salah satu tugas dari pemimpin dalam sebuah perusahaan. Saat ini, sebagian besar kesuksesan dalam suatu perusahaan adalah dari hasil penjualan yang efektif. Sejumlah besar manager penjualan diseluruh dunia berlomba-lomba untuk mencari cara yang terbaik untuk menghancurkan pesaing mereka, mengelola wilayah penjualan, meningkatkan kinerja tim, memperkerjakan dan mempertahankan sdm yang potensial (Wang, 2017). Saat ini bisnis yang berusaha dalam mencapai kinerja terbaik mereka harus cepat mengubah aktivitas penjualan mereka menjadi prospektif kewirausahaan dengan meningkatkan kepemimpinan penjualan, seperti yang disebutkan oleh Rosen (2019); ada tiga faktor utama dalam meningkatkan kemampuan pimpinan penjualan saat ini: 1. Membantu mereka, 2. Memberikan pembinaan kepada mereka dan 3. Memiliki pengetahuan tentang permasalahan-permasalahan yang terkait dengan penjualan. Pemimpin dibidang penjualan yang efektif adalah mereka yang mampu mengenyampingkan masalah pribadi mereka, peduli tentang pekerjaan, mereka memiliki orientasi terhadap perubahan, fleksibel, memiliki nilai etika dan kepercayaan diri.

Saat ini pengelolaan aktivitas penjualan secara tradisional sudah mulai ditinggalkan, lajunya perubahan jaman menuntut para pemimpin untuk segera beralih kepada tren saat ini yang sangat mempengaruhi perilaku konsumen dan cara pemimpin dalam merumuskan teknik penjualan yang terbaik. Peralihan dari gaya tradisional menuju tren digital telah memaksa para pemimpin penjualan untuk mengembangkan kemampuan mereka dan model kepemimpinan mereka untuk menyesuaikan dengan isu-isu yang sedang tren saat ini (Samet dan Nihat, 2016). Persaingan bisnis yang meningkat, lajunya tuntutan dan harapan dari konsumen telah membuka jalan bagi para manager penjualan untuk memikirkan cara baru untuk mengambil pasar yang ada. Saat ini juga para manager penjualan harus dapat mengajarkan para sales atau perwakilan penjualan dalam memberikan layanan terbaik hal ini disebabkan konsumen saat ini lebih kritis tidak hanya dari sisi kualitas produk namun juga kualitas layanan yang mereka dapatkan. Shanani dkk (2012) menyatakan bahwa salah satu kegagalan yang terjadi kepada para produsen adalah mereka terlalu fokus terhadap kualitas namun mengenyampingkan cara melayani konsumen mereka dengan baik.

MOTIVASI UNTUK BERINVESTASI PADA MANAGER PENJUALAN DIPERUSAHAAN ANDA.

Saat ini perusahaan harus memiliki pemahaman bahwa, manager penjualan adalah panutan utama bagi seluruh perwakilan penjualan. Manager penjualan juga memiliki peranan utama untuk melatih setiap perwakilan penjualan agar sikap dan perilaku mereka dapat sesuai dengan tantangan pasar dan kebutuhan pelanggan (Nonis & Sager, 2003), selain itu manager juga harus dapat memastikan para perwakilan penjualan dapat bekerja secara mandiri dengan pengawasan yang minimal. Jaramillo dkk. (2009) menyatakan bahwa, karyawan memiliki kecenderungan untuk bereaksi positif terhadap perilaku pemimpin mereka, oleh karena itu, perusahaan harus berinvestasi banyak kepada manager penjualan mereka untuk membantu mereka mengatasi masalah dan tantangan penjualand dengan pengembangan yang dibuat khusus oleh para manager penjualan yang handal. Oleh karena itu, para pemilik perusahaan wajib memiliki investasi yang baik terhadap manager manager penjualan yang handal (Schenk, 2016).

Manager penjualan bertugas besar untuk mendorong output dari produktifitas, mereka mengelola proses penjualan, mengubah teknik penjualan, melatih wakil penjualan, serta mengambil porsi yang besar dalam menyelaraskan bisnis, orang, dan kebutuhan pelanggan. Manager penujualan adalah dapat dikatakan sebagai mesin penggerak roda penjualan yang paling utama dalam roda perusahaan (Schenk, 2016).;

MEMILIH SUMBER DAYA YANG TEPAT UNTUK PEMIMPIN

Memperkerjakan orang yang berkinerja baik dalam posisi pimpinan penjualan bukanlah tugas yang mudah dan tidak jarang dalam porses ini tim rekrutmen memerlukan sudut pandang calon SDM dalam mengambil keputusan strategis yang dapat mendorong bisnis atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini dilakukan guna mengetahui kekuatan calon SDM yang ingin di rekrut. Keputusan menggunakan tes kepribadian dalam menentukan kinerja indiviu selama proses prekerutan telah mulai diragukan dan bahkan diabaikan karena fakta bahwa, kontribusinya terhadap kinerja pekerjaan belum peka sejauh itu. Beberapa fakta dilapangan penemuan bahwa kinerja peerjaan tidak terlihat jelas dan pada gilirannya faktor-faktor lai seperti pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan pengalaman lebih diutamakan daripada kepribadian dalam memilih pemimpin penjualan (Burmamnn & Konig, 2011; Quraisy, 2015).

Saat ini, beberapa tren yang memberikan pengaruh kepada penuualan adalah kekuatan perilaku yang mencakup: sikap dan favorit pembeli, perilaku ini berfluktuasi, memerlukan perubahan strategi penualan dan taktik. Perubahan perilaku pembeli telah menyebabkan meningkatnya permintaan dan harapan pelanggan yang disebut agar manajemen memiliki pemilihan tenaga penjualan yang lebih baik dan efektif yang memiliki karakter kepribadian yang tepat sehingga dapat saling berhubungan dengan baik. Membangun hubungan dengan pelanggan juga akan tergantung pada seberapa interaktif tim penjualan terhadap pelanggan. Sentuhan manusia memiliki peran besar dalam menentukan kepuasan pelanggan saat ini; oleh karena itu ada kebutuhan untuk menemukan kecocokan yang baik antara para pemimpin penjualan dan

pelanggan yang dapat dicapai melalui proses pemilihan kepribadian kepemimpinan penjualan, hal ini menjadi poin utama dikarenakan mereka dapat merencanakan dan membuat keputusan tepat, lebih suka bekerja dalam kelompok, amanah dan adil, memiliki pandangan yang baik, mendukung, perhatian dan toleransi (Abdullah, Rashid & Omar 2013; Colorlib, 2015).

Saat ini, beberapa perekrut percaya kepada kepribadian ambivert yang dianggap lebih efektif dalam bidang penjualan karena mereka dapat mendengarkan dan berbicara secara fleksibel, agresif dan sangat bersemangat dalam mencapai target penjualan (Grant, 2012), dan kepribadian ini memiliki karakter introvert dan ekstrovert. Bisnis saat ini telah disarankan untuk memberi perhatian besar pada karakteristik kepribadian dan sekaligus kemampuan yang dimiliki calon pemimpin, karena kedua faktor tersebut menentukan kompetensi individu mampu atau tidak menjadi pemimpin kepemimpinan (Shannahan, Bush, & Shannahan, 2013).

WAWASAN UNTUK MENJADI MANAGER PENJUALAN YANG EFEKTI SAAT INI

Merancang dan berinvestasi dalam program pembinaan yang sangat baik itu sulit, tetapi menghasilkan hasil luar biasa yang akan selalu mendorong pemimpin penjualan ke tingkat kinerja baru. Pelatihan yang efektif saat ini memerlukan penciptaan dan pengembangan kemampuan manajemen penjualan di antara para manajer, serta penciptaan budaya yang akan membantu perwakilan penjualan dalam mencapai tujuan masa depan mereka. Akibatnya, manajer penjualan dapat:

- Ajarkan tenaga penjualan Anda untuk menciptakan nilai unik yang belum disita oleh pesaing untuk membedakan diri mereka sendiri sambil tetap sadar biaya dengan membangun blok keunggulan kompetitif seperti efisiensi, kualitas, inovasi, dan respons pelanggan (Clulow et al, 2003)
- Lakukan pembinaan yang efektif untuk mendorong kinerja tinggi.
- Desain tim penjualan agresif.
- Praktikkan motto GO TO MARKET; Ini akan membantu manajer penjualan dalam memahami kesulitan pasar, kekuatan dan kelemahan perwakilan, peluang yang tersedia, dan membuat keputusan strategis berdasarkan data yang solid.
- Tanamkan pola pikir bertanya apa dan mengapa pada staf penjualan Anda.
- Menanamkan kemauan untuk menerima perubahan dan perubahan perilaku.
- Dengan membuat rencana pembinaan yang efektif, Anda dapat memaksimalkan kekuatan repetisi penjualan Anda.
- Temukan teknik yang ideal untuk mengembangkan rasa tanggung jawab pada orang-orang penjualan Anda, serta memelihara dan mengubahnya sehingga mereka merasa seperti mereka adalah bagian dari Anda.
- Berikan mereka pengalaman dalam melaksanakan keputusan strategis dalam penjualan.
- Ajarkan mereka untuk melakukan analisis penjualan dan mengelola waktu dan wilayah mereka

- Terus-menerus, ajarkan perwakilan penjualan Anda untuk memanfaatkan peluang di antara mereka sendiri untuk menumbuhkan keterampilan kepemimpinan
- Ajarkan perwakilan penjualan Anda budaya merespons permintaan pelanggan segera serta mengetahui di mana pelanggan berada. Mendukung perwakilan penjualan Anda tanpa prasangka karena mereka sampai ke tingkat manajemen penjualan yang lebih tinggi. Latih orang-orang Anda untuk melaksanakan proses penjualan yang sangat ditampilkan oleh turbulensi emosional (Rosen, 2019).
- Berhenti mengkritik repetisi penjualan Anda di depan pelanggan. Ini adalah cara lama untuk mengelola repetisi Anda karena ini akan menurunkan moral mereka dan menurunkan moral mereka (Cargil, 2015).

KOMPETENSI KOMERSIAL PERWAKILAN PENJUALAN YANG PERLU DITANGANI

Untuk bersaing dalam perdagangan, perwakilan penjualan perlu menyadari bahan-bahan yang akan digunakan. Mengelola signage eksterior outlet dengan menghapus barang-barang yang tidak perlu seperti grafis usang, tidak memungkinkan merek pesaing dan signage untuk mendominasi, mengganti signage yang rusak, menghapus kekacauan dari poster, dan memastikan bahwa signage atau poster saat ini dan di lokasi terbaik, serta memeriksa ketersediaan produk secara teratur. Melaksanakan promosi pada waktu yang tepat dan dengan metode yang tepat adalah bagian penting lain dari keahlian komersial perwakilan penjualan. Orang penjualan hanya akan dapat memperoleh keterampilan ini dari pengawas penjualan mereka (Schultz, 2018).

PERAN PERWAKILAN PENJUALAN

1. Perwakilan penjualan harus diajarkan untuk melakukan kegiatan penjualan oleh manajer penjualan mereka yang melakukan pengelolaan kegiatan penjualan. Dan ini adalah perbedaan utama antara keduanya yang juga tidak dipahami dengan baik. Perwakilan penjualan adalah orang yang melakukan apa yang dijanjikan perusahaan kepada pelanggannya
2. Meningkatkan bisnis untuk penambahan nilai bagi pelanggan mereka
3. Untuk memahami beragam kebutuhan konsumen, acara dan alat promosi
4. Perwakilan penjualan harus tahu bagaimana mereka dapat membangun keinginan untuk produk mereka melalui kegiatan perdagangan berdasarkan wawasan konsumen dan relevansi merek.
5. Terakhir adalah untuk membangun citra perusahaan (Robson, 2015).

PILAR PERWAKILAN PENJUALAN

Ketika melakukan kegiatan penjualan, perwakilan penjualan harus mematuhi pilar-pilar berikut yang akan selalu membimbing mereka.

1. Perwakilan penjualan harus mematuhi profesionalisme

2. Nilai-nilai yang didorong oleh tidak sombong, memiliki moral yang baik dan memelihara informasi rahasia (Sullivan et al., 2012)
3. Preferensi untuk tindakan seperti menikmati kegembiraan, humor, bergairah untuk perusahaan, keakraban dengan semua orang di outlet, memiliki rasa kepemilikan, membantu dan menjadi penentu
4. Memahami bisnis pelanggan, membantu dan memberi saran kepada mereka manajer penjualan harus membantu perwakilan penjualan mereka untuk memahami profil dan aktivitas pesaing mereka serta kebutuhan perdagangan dan konsumen.

ALASAN MENGAPA MANAJER PENJUALAN HARUS MEMBUAT PERWAKILAN PENJUALAN MEMAHAMI NILAI PROMOSI

1. Promosi membantu membangun hubungan, membangun dan menghargai loyalitas kepada pelanggan
2. Membantu membangun kesenjangan pesaing
3. Manfaatkan program sponsor
4. Meningkatkan visibilitas merek
5. Promosi menciptakan kesadaran dan uji coba merek
6. Promosi meningkatkan volume dan pangsa pasar

Agar promosi menjadi bermakna, mereka harus memiliki tujuan, strategi yang dibuat dengan baik, rencana aksi, anggaran, dan, akhirnya, evaluasi untuk menentukan apa yang perlu diubah dan faktor-faktor apa yang berkontribusi terhadap kesuksesan. Seorang manajer penjualan yang kompeten juga akan membantu perwakilan penjualan dalam memahami jenis pelanggan yang sering mendirikan mereka beriklan. Berdasarkan wawasan, perwakilan penjualan harus mengetahui karakteristik demografis pelanggan, apa yang menarik mereka ke outlet, repertoar merek rata-rata, segmen konsumen yang jatuh ke dalam outlet, dan apakah profil pelanggan konsisten sepanjang minggu, serta apa merek yang paling populer dan paling tidak populer di outlet (Roman dan Zgiep, 2013).

RANTAI BISNIS

Perwakilan penjualan perlu memahami nilai rantai nilai bisnis agar berhasil dalam penjualan. kinerja, dari titik produksi hingga penjualan dan distribusi hingga outlet dan akhirnya sampai pembuangan ujung. Ini tidak akan mungkin kecuali pemimpin penjualan cukup efektif dalam melatih penjualannya. Perwakilan. Memahami rantai nilai bisnis akan membantu mengelola biaya, volume, dan hubungan harga. bisnis (Roko dan Opusunju, 2016). Pada tingkat yang lebih lambat, penciptaan rantai nilai bisnis adalah bagian yang masih dirusak oleh sebagian besar perwakilan penjualan yang tidak menyadari nilainya terhadap operasi bisnis sehari-hari mereka. Para pemimpin penjualan dan perwakilan penjualan harus ingat bahwa, rantai nilai bisnis adalah bagian mendasar dari manajemen penjualan strategis saat ini.

ALASAN UTAMA MENGAPA BEBERAPA MANAJER PENJUALAN GAGAL BERKINERJA BAIK

- Kesalahan dalam memilih manajer penjualan (Kryscynski, 2012)
- Keterampilan manajemen penjualan yang sedikit

- Orientasi yang buruk terhadap hubungan pelanggan
- Fusi penjualan, pemasaran, dan pengetahuan keuangan tidak memuaskan
- Mereka gagal menciptakan peluang (Cargill, 2015)

MENGEMBANGKAN MANAJER PENJUALAN UNTUK MASA DEPAN

Untuk berkembang dalam periode mendatang, manajer penjualan harus memperhatikan hal-hal berikut:

- Mengadopsi untuk penjualan konsultatif dan semen hubungan mereka dengan pelanggan ke tingkat yang optimal
- Tangani perwakilan penjualan Anda sebagai anak-anak Anda
- Gunakan mekanisme motivasi kreatif dalam mengelola keragaman penjualan
- Tetap berhubungan dengan perubahan teknologi (otomatisasi penjualan)
- Respon cepat terhadap munculnya saluran media sosial
- Mampu menghasilkan strategi yang baik
- Mampu menemukan cara terbaik untuk melampaui harapan pelanggan (Geoffrey et al., 2012)

HAL BERIKUT MERUPAKAN HAMBATAN BAGI MANAJER PENJUALAN DALAM MENGELOLA KEGIATAN PENJUALAN HARI INI

1. Kegagalan besar untuk mengakui bahwa, kepemimpinan adalah tanggung jawab dan bukan pekerjaan seperti yang digunakan (Deloitte LLP, 2014; Estis&Macpherson, 2018).
2. Bagaimana manajer penjualan dapat membedakan penawaran mereka di pasar mengingat fakta bahwa, pelanggan saat ini adalah Mencari produk dan layanan dengan harga lebih rendah.
3. Keputusan strategis membutuhkan lebih banyak waktu seperti mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan penjualan untuk memberikan nilai.
4. Persaingan harga
5. Terlalu banyak pesaing
6. Pasar yang terfragmentasi telah membuat pelanggan kehilangan minat
7. Membentuk kembali budaya organisasi untuk pemeliharaan penjualan konsultatif
8. Dan kesulitan dalam menentukan strategi terbaik saat ini.

KESIMPULAN

Dengan lingkungan yang berubah khususnya dalam manajemen penjualan, tanggung jawab tradisional kotak-kotak oleh Manajer penjualan telah berubah menjadi lebih banyak membangun hubungan antara perwakilan penjualan dan manajemen (Flaherty et al., 2012). Untuk menjadi pemimpin penjualan strategis yang efektif, pada satu waktu Anda akan membutuhkan untuk memberikan perwakilan penjualan Anda kesempatan untuk belajar sehingga mempersiapkan mereka menuju kehidupan pribadi dan pekerjaan, Selain itu, perusahaan harus berinvestasi melalui para pemimpin penjualan mereka dengan melatih dan mengembangkannya ke dalam budaya pembinaan untuk hasil yang sangat besar dan lebih baik sebagai pemimpin penjualan akan

memberikan pengetahuan dan keterampilan kepadanya tim penjualan sangat dibandingkan dengan investasi individu yang akan dilakukan untuk perwakilan penjualan Untuk efektif Manajemen penjualan, pelatihan dan pengembangan manajer penjualan tidak boleh terbatas pada pembinaan dan memimpin keterampilan saja, sebaliknya, itu juga harus menempatkan penekanan pada pengelolaan peran manajemen yang berbeda (Vazzana & Jordan, 2012) serta membangun blok keunggulan kompetitif untuk repetisi penjualan mereka. Jadi, manajemen penjualan yang sukses akan selalu bergantung pada seberapa jauh bisnis telah berjalan dengan berinvestasi pada pemimpin penjualan mereka yang dengan cara lain. Dapat foregone kepentingan pribadi mereka dan memegang tangan yang erat untuk perwakilan penjualan mereka dan mendapatkan hasil yang lebih baik (Dalton, 2016).

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, I., Rashid, Y., & Omar, R. (2013). Effect of Personality on Job Performance of Employees: Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan Middle-East. *Journal of Scientific Research*, 17 (12): 1735-1741.
- Burmann, C., & Konig, V. (2011). "Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?" *Journal of Brand Management*, 18(6), pp374-393,
- Cargil, G. (2015). 21 Ways Sales Managers Fail and What to Do About Them. 4712 Admiralty Way, Suite 617. Marina Del Rey, CA 90292 (310) 447-4102. www.gilcargill.com
- Clulow, V., Gerstman, J., and Barry, C. (2003). The resource- based View and Sustainable Competitive Advantage: The case of financial service firm, *Journal of European Industrial Training*, 27 (5), pp.220-232. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=837133&show=html> Hill,
- Dalton R., B. (2016). „Transformational Leadership in the World of Sales“. CMC Senior Theses. Paper 1291. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/1291
- Deloitte LLP, (2014). Re-invent sales for 21stCentury.
- Estis, R. & Macpherson, D. (2018). Adapt & Thrive: How Sales Leaders Can Prepare to Win in a 2025 World.3 „Experience Is Everything“. Get It Right." PricewaterhouseCoopers,
- Flaherty, K, Lam SK, Lee N, Mulki JP, Dixon AL. (2012). Social network theory and the sales manager role: Engineering the right relationship flows. *J Pers Selling Sales Manage*. 32(1):29-40.
- Geoffrey, L. Gordon, C., David S., Brian L., Rick E., Ridnour, Dan C. W. (2012) „The training of sales managers: current practices“, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 Issue: 8, pp.659-672, <https://doi.org/10.1108/08858621211273600>
- Grant, A. „Rethinking the Extraverted Sales Ideal: The Ambivert Advantage.“ *Psychological Science*: 1024-030, 2012. Print. <https://www.rainsalestraining.com/blog/core-competencies-of-successful-sellers>.

- Krystcynski, R. (2012) „rethinking sustained competitive advantage from Human capital.“ *The Academy of Management review* 37.3, 376-395.
- Nonis, S. A., Jeffrey K. and Sager, J.K. (2003). Coping strategy profiles used by salespeople: Their relationships with personal characteristics and work outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 2 (Spring), 139-150
- Qureshi, A. M. (2015). Human Resource Practices in Pakistan Banking Sector: A Conceptual Framework Including Personality Traits, Emotional Intelligence and Employee Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 5, Issue 1, January 2015 1 ISSN 2250-3153
- Robson, J. (2015). The role of the sales force in gathering customer intelligence: A view from the general insurance sector.
- Roko, L., P. and Opusunju, M., I. (2016). Value Chain and Performance in Agro Allied Small and Medium Scale Enterprise in Sokoto State, Nigeria. *International Journal of Business and Social Research* Volume 06, Issue 09, 2016 ISSN 2164-2540(Print), ISSN 2164-2559(Online). <http://www.thejournalofbusiness.org/index.php/site>
- Roman, M. and Zgiep, L. (2013). Promotion as part of the marketing mix and its application in enterprise activities.
- Rosen, S. (2019). Coaching the Coaches. The question of the day is who’s coaching the coaches on coaching? STAR RESULTS
- Rosen, S. (2019). Coaching the Coaches. The question of the day is who’s coaching the coaches on coaching? STAR RESULTS
- Schenk, T. (2016). Four Reasons to Invest in Sales Managers. CSO Insights. The Research Division of Miller Heiman Group
- Schultz, M. (2018). “Core Competencies of Successful Sellers.” www.rainsalestraining.com
- Shannahan, K. L. J., Bush, A. J., & Shannahan, R. J. (2012). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (1), 40 54. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-012-0302-9>
- Sullivan, U.Y., Peterson, R. M., Krishnan, V. (2012). Value creation and firm sales performance: The mediating roles of strategic account management and relationship perception. *Industrial Marketing Management*. 41(1):166-173.
- Vazzana, M. Jordan, J. (2012). Your Guide to Developing Sales Managers: How to Effectively Maximize Neglected Talent
- Wang, K., & Chen, D. (2017). What are some retention strategies that sales organizations in various industries have been using to retain sales reps aside from compensation? <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/162>