

- ➔ **Adrian Cioroianu**, *Vând orice, oricând, oricui. Ce contează cu adevărat în vânzările B2B?*
- ➔ **Adrian Cioroianu**, *Povești nemuritoare de vânzări. Trăite și povestite de vânzători din România*
- ➔ **Loredana Elena Egri**, *Învață vânzări din greșelile mele*
- ➔ **Sorin Călinescu**, *De la vânzător la om de vânzări*

#### Alte lucrări:

- ✓ **Gabriela Berteanu**, *Vinovați fără vină. Când [viața] nu e totuna cu [la vie]*
- ✓ **Catrinel Zaharia**, *Totul pentru femei. Mic tratat de regăsire*
- ✓ **John E. Pepper Jr.**, *Ceea ce contează cu adevărat. Servicii, leadership, oameni și valori*
- ✓ **Mirela Retegan**, *Pledoarie pentru MAMI și TATI*
- ✓ **Elena Grecu, Andreea Rusu, Andreea Țigău**, *Cum să comunic corect sau Dreptul publicității*
- ✓ **Alin Popescu**, *Totul pe o ciocolată cu rom sau cum am trăit povestea fondării AvocatNet.ro*
- ✓ **Costel Istrate**, *Contabilitatea nu-i doar pentru contabili*
- ✓ **Cristian Lică**, *Lumea în buzunar. Antreprenor, colecționez vize*
- ✓ **Cosmin Baiu**, *Analiza financiară pe înțelesul tuturor*
- ✓ **Cătălin Olteanu-Heel**, *Pierdut la traducere*
- ✓ **Alina Bârgăoanu**, *#Fakenews. Noua cursă a înarmării*
- ✓ **Deceneus**, *Infern corporatist*
- ✓ **Cosmin Baiu**, *Analiza financiară pe înțelesul tuturor, volumul II*

**ADRIAN M. CIOROIANU**  
(Coordonator)

# APROAPE TOTUL DESPRE MANAGEMENTUL ECHIPEI DE VÂNZĂRI



Vedem lucrurile diferit, combatem «rețetele din cărți» și provocăm *status quo*-ul vânzării contemporane. Sales Magazine este prima revistă de vânzări din România, scrisă de vânzători pentru vânzători. Din experiențe reale.

Cititorii noștri au acces la idei bune, ce pot fi puse în aplicare din secunda doi. Ne adresăm vânzătorilor din orice industrie și venim în sprijinul lor cu resurse și informații care să îi facă să vândă mai mult și mai bine.”

[www.salesmagazine.ro](http://www.salesmagazine.ro)

Așa am început în 2016. Au trecut 3 ani și ne încapătânăm să scriem lună de lună. Pentru vânzători și manageri de vânzări. Și acum o parte frumoasă din revistă se transformă într-o carte.



© Toate drepturile sunt rezervate Editurii Evrika Publishing.

Orice reproducere a prezentei lucrări fără acordul editurii  
intră sub incidența legii.

Desene de Georgiana Cristea

Mulțumiri: Mariana și Florin Cioroianu (părinții coordonatorului)

<b>Redacție:</b>	tel.: 0725.113.963 e-mail: <a href="mailto:redactia@evrikapublishing.ro">redactia@evrikapublishing.ro</a>
<b>Distribuție:</b>	tel.: 021.314.93.15 tel./fax: 021.314.93.16 e-mail: <a href="mailto:distributie@universuljuridic.ro">distributie@universuljuridic.ro</a>

[www.ujmag.ro](http://www.ujmag.ro)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**Aproape totul despre managementul echipei de vânzări** / coord.:  
Adrian M. Cioroianu. - București : Evrika Publishing, 2019

ISBN 978-606-94572-8-3

I. Cioroianu, Adrian M.

339

## Cuprins

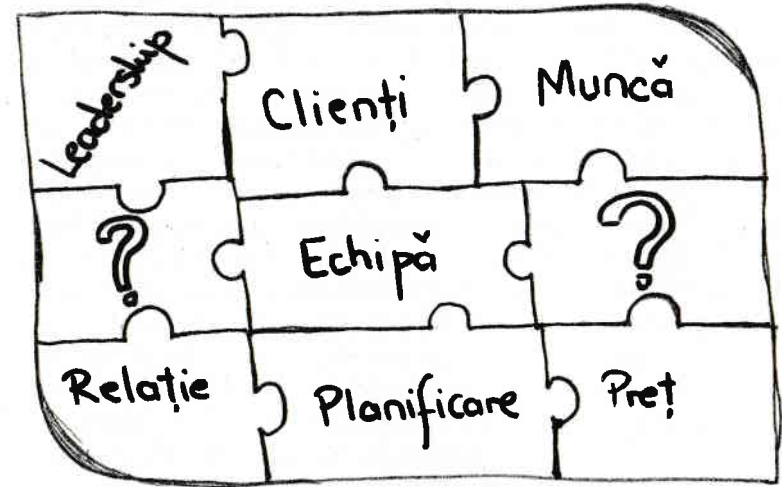
Scrisoarea autorilor pentru cititori.....	9
Strategia de vânzări pentru creșterea businessului / Adrian Cioroianu .....	15
Planul strategic de vânzări / Mihai Nodea.....	19
Par arogant, pentru că nu mă comport umil... / Adrian Cioroianu .....	22
Echipa – adevărul necenzurat / Loredana Elena Egri.....	25
Dilema promovării agentului de vânzări! / Sorina Bradea.....	28
Dilema promovării agentului de vânzări – continuare... / Sorina Bradea .....	31
De ce cei mai buni vânzători nu ajung totdeauna cei mai buni manageri de vânzări? / Viorel Tașcău.....	34
Caracterul care ucide / Viorel Tașcău.....	37
„De azi sunt manager. Mai departe ce fac?” / Cristian Cojocaru....	42
Managementul echipei de vânzări în 10 puncte / Radu Puiu.....	46
În vânzări, micromanagementul ține de foame! / Viorel Tașcău....	49
Ce să faci când ești mințit? / Viorel Tașcău .....	51
Despre „Șeful Cel Rău” și cum să te descurci cu el / Viorel Tașcău .....	55
De câte ori poți duce ulciorul la apă? / Cătălin Olteanu.....	58
Probleme de comunicare / Cătălin Olteanu .....	61
Capcana trainingului de comunicare / Georgiana Cristea .....	66
De ce nu confirmă noii angajați în vânzări? / Adrian Cioroianu ...	69
Cum să crești eficiența echipei tale de vânzări? / Eliade Rotariu.....	71

Partea I: Instrumente utilizate de agenții de vânzări / Cristian Cojocaru.....	75
Instrumente folosite în vânzarea B2B - Partea a II-a: Instrumente utilizate de Sales Manageri / Cristian Cojocaru.....	79
Instrumente folosite în vânzarea B2B - Partea a III-a: Managementul performanței / Cristian Cojocaru .....	83
Morcovul și bățul nu funcționează pentru vânzătorii Y / Mihaela Pătrână .....	88
Managementul canalelor indirecte de vânzare (Partea I) / Cristian Cojocaru.....	91
Managementul canalelor indirecte de vânzare Partea II: Managementul canalelor de vânzări non-exclusive / Cristian Cojocaru .....	95
Angajează agent de vânzări - achizitor! / Tudor Ciocoiu .....	99
Atitudine și numai atitudine / Viorel Tașcău .....	102
Ce motivează un vânzător? / Bogdan Bănică .....	104
Comisioane și bonusuri / Bogdan Bănică .....	107
Despre fișa postului și alte utilități / Viorel Tașcău.....	110
Forecastul de vânzări / Bogdan Bănică .....	115
Managerul meu... Liderul meu / Cătălin Ichimescu.....	119
Cum strunești un Top Performer / Cristian Cojocaru .....	123
Ce nu îmi doresc de la vânzătorii atunci când recrutez / Cătălin Ioan .....	125
3 lucruri esențiale cu care să te raportezi la un vânzător din echipa ta / Cătălin Ioan .....	129
Training pentru oamenii de vânzări / Georgiana Cristea .....	132
Echipa de fete / Viorel Tașcău .....	135
Oda vânzătorului Y / Adrian Cioroianu.....	137
Generation Y @ work / Georgiana Cristea.....	139

## Câteva dintre cele mai bune interviuri Sales Magazine în perioada 2016-2019

Despre gândurile unui manager de vânzări / Interviuri cu Florin Popa .....	143
„Toată viața am vândut, vindem și vom vinde” / Interviuri cu Marius Ștefan.....	149
Nu e ușor... Nu e ușor să iei steagul și să îl ții tot timpul ridicat / Interviuri cu Vladimir Sterescu.....	156
Spun ce fac și fac ce spun / Interviuri cu Claudiu Dragomir .....	168
Cea mai mare provocare este să îi faci pe oameni să nu abandoneze lupta / Interviuri cu Bogdan Matei.....	172
Interviuri cu un crescător de prăvălii / Interviuri cu Sergiu Neagu.....	177
„Cel care vrea să obțină ceva caută soluții și cel care nu are scopuri caută explicații” / Interviuri cu Andrei Prească.....	182
Între strategie și execuție / Interviuri cu Marian Șeitan.....	186
Mai bine să iei decizia greșită, decât să fii confuz / Interviuri cu Rene Păsculescu .....	190
Atunci când pui cărămizi nu una lângă alta, ci una peste alta... / Interviuri cu Dragoș Anastasiu.....	196
„În viață sau în business să ai cu tine ce poți duce în 2 valize” / Interviuri cu Aurel Nețin .....	205

## SALES MANAGEMENT



Respectabil vânzătorie. De mai bine de 3 ani, zeci de vânzători contribuie cu idei la această comunitate. Ne dorim o comunitate a oamenilor de vânzări care să împărtășească experiențe și cunoștințe pentru a crește împreună. Te invităm să scrii și tu și îți mulțumim că ne citești!

Trimite-ne articolele tale pe adresa de email: [adrian.cioroianu@acknowledge.ro](mailto:adrian.cioroianu@acknowledge.ro)

PS2: Această carte este bazată pe articole din Sales Magazine. Revista de vânzări, scrisă de oameni de vânzări pentru vânzători. Scrieri originale, aplicate pentru ce se întâmplă în domeniul vânzărilor în România, destinate oamenilor curioși care fie sunt vânzători, fie sunt pasionați de vânzări.

Obiectivul nostru este simplu:

**Să vă oferim cunoștințe, experiențe, noutăți, păreri, idei, instrumente din spațiul vânzărilor. Să vă ajutăm să vindeți mai mult, mai repede și mai ușor. Suntem aici pentru a face asta.**

Dar ideile vin doar dacă le cauți. Respectăm timpul și atenția voastră. Am fi foarte bucuroși dacă ne-ați încerca. Dacă ne-ați „cumpăra”. Vă mulțumim. Mulțumim scriitorilor noștri care ni s-au alăturat necondiționat și au crezut în această idee de cum au auzit-o. Apoi, vă mulțumim vouă, primilor noștri cititori, care faceți tot acest proiect să fie real.

## Strategia de vânzări pentru creșterea businessului

„Planurile nu m-au ajutat întotdeauna pe câmpul de bătaie, dar planificarea a fost indispensabilă”. Aceste cuvinte aparțin generalului Eisenhower, din timpul celui de-al Doilea Război Mondial. Și avea perfectă dreptate.

O strategie de vânzări, construită corect și pusă în aplicare cum trebuie, este esențială pentru un business în creștere. Întâlnesc mulți antreprenori care cresc de la un an la altul cu două cifre, dar ajung într-un punct unde au făcut tot ce știau ei mai bine și businessul lor se plafonează de un an, doi ani, la un anumit nivel al cifrei de afaceri. Și nu știu ce să mai facă. Până la urmă au niște resurse limitate pe care ar trebui să le folosească cât mai bine, astfel încât să aibă un plan cu rezultate cât mai predictibile. Pentru că altfel este loto pronou 6 din 49.

Aș propune un model simplu în construirea unei strategii de vânzări prin parcurgerea a 5 pași:

1. O analiză internă în primul rând – legată de tot ce ține de firmă, produse / servicii, echipa de vânzări, rezultate din trecut, portofoliu de clienți etc.
2. O analiză externă apoi – legată de piața în care noi activăm, de market share-ul pe care noi îl avem în piața respectivă, cum stau competitorii noștri, oportunități, nișe unde putem activa.
3. Bineînțeles, construirea unei strategii de vânzări – unde stabilim cifra pe care ne-o propunem ca să o atingem, împărțim pe quartere, pe luni, pe fiecare echipă în parte, pe fiecare om în parte.
4. Stabilirea unui plan de acțiune pe partea de vânzări – adică stabilim targetul pentru fiecare om în parte, stabilim direcțiile strategice (clienți noi, retenție clienți existenți) și punem totul în timp, stabilind deadline-uri clare pentru ceea ce vrem să facem și să obținem.



5. Și orice strategie, orice plan, cât ar fi ele de bune, nu înseamnă nimic dacă nu le punem și în aplicare, deci implementare.

Avem direcțiile, avem cifrele, este momentul să vedem de câți oameni avem nevoie să facem treaba. Apropo de asta, cifre stabilite unilateral, fără să îi implicăm și pe vânzătorii care vor trebui să le realizeze, nu prea au șanse de reușită. Eu știu că atunci când ne punem pe făcut strategia ne considerăm cei mai deștepti din toată încăperea, firma, dar e cazul ca acest lucru să ne fie validat și de către alții, cum ar fi, de exemplu, vânzătorii noștri. Ția buni, care chiar au rezultate.

Stabilim profilul omului de vânzări ideal, fie că e vorba de aducere clienți noi, fie că este vorba de resemnarea clienților existenți. Urmează o evaluare a oamenilor pe care îi ai și în ce măsură se potrivesc cu profilul pe care l-am construit. De ce facem asta? Păi, dacă de 2 ani tu bați pasul pe loc cu vânzările, ceva „e putred în Danemarca”. Trebuie să schimbăm ceva. Doar un nebun crede că făcând lucrurile la fel poate obține rezultate diferite. Așa că poate unii oameni se vor ocupa de lucruri noi, de alții ne vom despărți, poate va fi nevoie să recrutăm oameni noi, să găsim un manager de vânzări și lista poate continua.

Dacă este cazul să recrutăm un om de vânzări, hai să ne uităm la 3 lucruri:

- Abilități – ce știe să facă omul respectiv, care a fost contribuția lui specifică în diferite vânzări de succes în trecut.
- Dorința – cât de „foame” îi este, cum vede el jobul lui într-un an de acum înainte, ce își dorește.
- Potrivire – cu tine, cu restul echipei.

Când vine vorba de training, trebuie să mergem pe două direcții: training tehnic, legat de produsele/serviciile noastre și cum acestea aduc plus valoare în businessul clientului nostru (este uimitor câți vânzători care au o idee destul de vagă despre ceea ce vând întâlnesc încă), și bineînțeles training de soft skills, pe partea

de vânzare propriu-zisă. Deși mi-a plăcut când am citit undeva că nu e vorba de „soft skills”, ci mai degrabă de „critical skills” în zilele noastre.

În paralel, deja e cazul să construim procedurile și sistemul de comisionare care să reflecte noua realitate sau, mai bine zis, noua schimbare de direcție. Apoi, să anunțăm echipa de toate aceste lucruri, să facem pașii necesari și să dăm drumul la treabă. Orice chestiune vrem să schimbăm, poate pentru acei antreprenori care au o aversiune mai mare la risc, ar trebui să o și pilotăm. Să ne dăm seama că funcționează și apoi să scalăm sau, când este cazul ori nu funcționează perfect, să facem ajustările necesare. Pentru asta, orice facem trebuie să măsurăm. Orice schimbare vrem să facem e dureros. Bineînțeles că va exista o rezistență internă din partea oamenilor. În general oamenii nu le plac schimbările. Gravitația este mare, zona de confort este atât de dulce, încât se vor împotrivi genului acesta de schimbări.

Să construiești o strategie de vânzări nu e lucru ușor. Vor fi ceva discuții și trebuie să rămâi focusat pe targetul pe care ți-l propui. Un ochi trebuie să rămână pe cheltuielile pe care urmează să le faci ca să atingi acele rezultate. Practic de la target și cheltuieli începi să îți construiești cashflow-ul. Și cifrele trebuie să bată, să aibă logică.

Poate ca o recapitulare, iată câteva puncte de bifat atunci când construiești o strategie de vânzări:

- Obiective SMART pentru ceea ce îți propui să faci.
- O sumarizare a situației tale actuale cu puncte tari și puncte slabe.
- Piața.
- Clienții țintă.
- Sales + marketing = love.
- Canale de vânzare.
- Parteneriate.
- Resurse (financiare, oameni, timp).

- Training
- Instrumente și proceduri de vânzări.
- Planificare, targeturi, forecasturi, KPIs (key performance indicators).
- Incentive-uri.
- Adaptare, adaptare, adaptare. În funcție de context, de performanțe. Țasta e secretul unei strategii bune de vânzări.

Folosește asta ca pe o listă pe care să bifezi lucrurile pe care trebuie să le atingi astfel încât să te asiguri că te gândești la toate când e vorba de o strategie de vânzări. În prima fază, o să faci asta în mod mecanic, forțat, până când o să te obișnuiești cu genul ăsta de abordare.

Dacă am început cu un general, propun să terminăm tot cu un general. Este vorba de generalul Patton, comandantul Armatei a 7-a americane în al Doilea Război Mondial. Și nu ne referim la expresia celebră, despre care mulți nu știu că îi aparține lui, „Lead me, follow me, or get out of my way”. Ci la una care se potrivește mai bine celor care au curaj. Câteodată în business este mai bine să faci ceva, chiar dacă greșești, decât să nu faci nimic.

IMI PLACE MULT ȘI MI SE POTRIVEȘTE: „A GOOD PLAN, VIOLENTLY EXECUTED NOW, IS BETTER THAN A PERFECT PLAN NEXT WEEK”.

TU CE ALEGI?

**Adrian Cioroianu** – Trainer Executive

## Planul strategic de vânzări

Succesul în managementul vânzărilor nu poate fi atins în lipsa unui plan bun.

Un plan strategic de vânzări trebuie să cuprindă atât strategia, cât și tacticile pe care tu sau echipa de vânzări să le puneți în aplicare, pentru a vă asigura succesul.

Există câteva componente cheie ce trebuie incluse în dezvoltarea unui plan strategic de vânzări, descrise în cele ce urmează.

### 1) Definirea clienților cheie

Primul pas din planul de vânzări este formularea strategiei de achiziție a clienților noi, precum și de menținere a celor existenți.

La stabilirea portofoliului de clienți cheie, poți lua în calcul acele elemente care sunt cele mai relevante pentru businessul tău, cum ar fi: marja de profit adusă de client, modalitatea și istoricul de plată, stabilitatea în plasarea comenzilor etc. După definirea portofoliului de clienți cheie, poți începe să elaborezi o strategie de vânzări orientată către aceștia.

### 2) Identificarea USP-ului

Planul tău strategic nu trebuie să conțină numai produsele și serviciile pe care le oferi, dar și Unique Selling Proposition-ul tău (USP).

USP-ul este ceea ce te deosebește în competiție, iar acel diferențiator ar trebui să fie mai mult decât clasicul „eu ofer cel mai bun preț”.

Asigură-te că îți știi USP-urile, înainte de a lucra la un plan strategic de vânzări.

### 3) Analizarea pieței

E foarte important ca la baza planului de vânzări să stea o analiză minuțioasă a pieței.

Informații precum dimensiunea totală a pieței, segmentul adresabil de către tine, tendințele pieței (fie de creștere, fie de scădere), felul în care au evoluat segmentele din piață, sunt toate aspecte foarte importante ce țin de analiza mediului în care activezi.

Ai verificat dacă ai putea adresa și alte segmente noi din piață? Câți clienți cheie se găsesc în piață? Sunt suficienți, încât să îți asigure atingerea obiectivelor de vânzări pe care ți le-ai stabilit?

#### 4) Competiția

În dezvoltarea planului de vânzări este foarte important să știi cine e competiția ta.

În afara cazului în care beneficiezi de o cotă de 100% dintr-o piață, a înțelege cum operează și cum funcționează competiția, reprezintă un aspect cheie al succesului tău.

Ca și om de vânzări, trebuie să știi cine îți sunt competitorii, ce produse oferă ei, ideal și la ce preț, dar cel mai important lucru ar fi să înțelegi de ce clienții tăi preferă să lucreze cu tine, în loc de competitorii tăi.

#### 5) Estimările de vânzări

Un alt element de bază în dezvoltarea unui plan de vânzări este estimarea cât mai corectă a rezultatelor de vânzări.

Depinde de tine cât de elaborate vor fi estimările: cifra de afaceri așteptată, volum de unități/număr de servicii oferite, profitabilitate anticipată, eventual chiar și headcount-ul necesar, însă recomandarea este să fii realist în estimări.

Obiectivele de vânzări nu ar trebui să fie nici extrem de ridicate (implicit foarte greu de atins), dar nici foarte „relaxate” și extrem de facil de realizat.

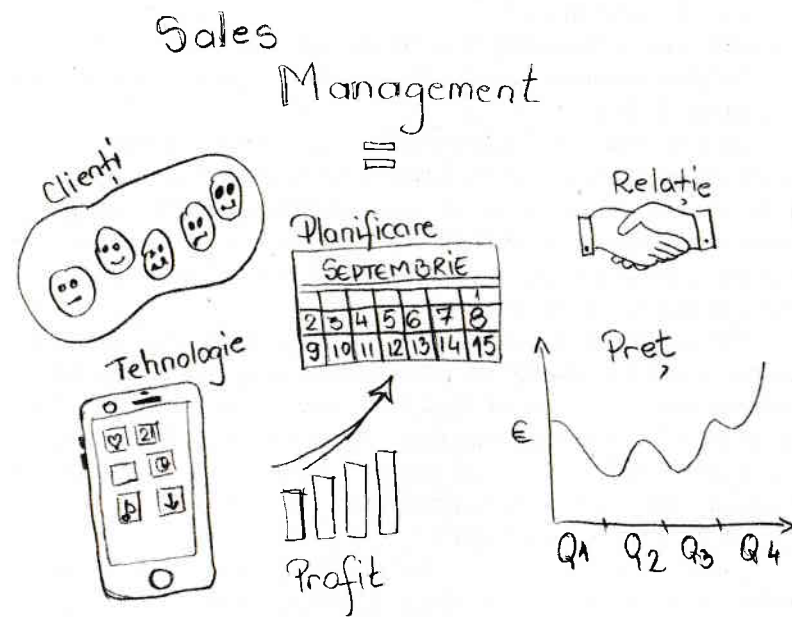
Planul și strategia de vânzări sunt elemente care merită alocarea unui efort considerabil în materie de timp și resurse, ele stând la baza succesului în vânzări.

Planul odată construit se va modifica pe măsură ce compania evoluează sau după introducerea de noi produse sau servicii, după ce apar schimbări în piață etc.

Un plan de succes ar trebui să țină seama de un input venit atât de la clienții tăi cheie, cât și de la colegii aflați în roluri strategice din organizația ta.

Totodată, planul trebuie să se bazeze și pe date de piață, precum și, evident, pe feedback-ul și contribuția oamenilor de vânzare.

**Mihai Nodea** - Global Account Director





„Ce să mai învăț eu?”

„Vii tu de la București să ne înveți cum să vindem?”

“Echipa mea este una experimentată, cu oameni cu 10-15 ani de vânzări în spate”.

Dacă aș primi un euro pentru fiecare lucru de genul ăsta pe care l-am auzit, nu ar mai fi nevoie să fac training. Nu ar mai exista firme de training. Este ok să vorbești frumos despre echipa ta, oamenii tăi, este ok să vorbești frumos despre tine și să te crezi cel mai tare, cel mai mare și cel mai bun vânzător, dar NU este ok deloc să nu vezi realitatea.

Majoritatea vânzătorilor fac o treabă excelentă când vine vorba să „educe” clienții să urmărească cel mai mic preț, iar de câte ori este vorba de un deal mai mare, cumpărătorii să ceară concesiile și bonusuri suplimentare de la furnizori. Vânzătorii au succes pentru că piața este în creștere, contextul este unul potrivit și discuția cu clientul este numai despre preț.

Sunt câteva lucruri comune:

1. În primul rând, ceea ce vând ei este cel mai greu de vândut și nimeni în nicio industrie nu întâmpină dificultăți așa cum o fac ei.

2. În al doilea rând, „clientul vorbește doar despre preț”. Dar când vânzătorul vine și spune „avem o ofertă mai ieftină decât a competiției”, el este cel care aduce singur vorba despre preț și despre competiție. Când vine vorba despre competiție, nu este rolul tău să vorbești despre ea.

Legea 1: nu vorbim urât despre competiție. Nu ne ajută cu nimic. Ba doar ne creează deservicii.

Legea 2: nu vorbim deloc despre competiție. Nu este rolul nostru. Nu pentru asta suntem plătiți. Am văzut vânzători care pronunță mai des numele competiției, decât pe cel al propriei companii.

3. Iar în al treilea rând „ce să mai învăț eu?”

Cineva îmi comenta la un articol anterior că a înțeles că sunt un fel de Batman al vânzărilor. Așa că pot să înțeleg genul ăsta de

atitudine „ce să mai învăț eu?”, că doar sunt cel mai bun. Și eu aveam exact aceeași părere despre mine. Păream arogant, pentru că nu mă comportam umil. Dar corporația avea grijă să mă aducă cu picioarele pe pământ. De fiecare dată, când mi-am schimbat jobul, am primit un training de vânzări pentru începători. Și nu am strâmbat din nas. Am găsit ceva în fiecare training, ceva bun, poate nu neapărat nou, dar de pe care să șterg praful și să încep să îl aplic. Fie că venea de la trainer sau din discuțiile cu participanții.

Rolul unui training este de a și aplica lucrurile conștient. Să știi de la început de ce faci anumite lucruri și ce vrei să obții.

Problema cu „vânzătorii înnăscuți” este una simplă: fac lucrurile instinctiv, fără să conștientizeze, și dacă îi întrebi ce au făcut bine ca să poată repeta comportamentul, nu știu să îți răspundă.

Surpriza pentru mine a fost că la traininguri tot ăia care erau cu adevărat cei mai buni vânzători, cu cele mai bune rezultate, erau și cei mai punctuali, serioși și implicați participanți. Iar ceilalți doar mai bifau o participare. Este frumos să strâmbi din nas când plătește compania, să faci fițe și să întârzi, să ai o atitudine miseripistă și să te gândești doar cât o să bei seara. Dacă ar fi să dai bani din buzunar, cred că s-ar schimba lucrurile radical. Din păcate prea puțini fac asta. Din buzunar nu vrem să dăm bani, că nu vrem. Ne-am obișnuit să găsim o altă cale să ne luăm informațiile sau, mai rău, să nu facem nimic.

Îmi place să citesc HBR, dar mă apucă toate pandaliile când văd prețul de 95 lei per număr. Încerc să găsesc alte variante. Dar până la urmă tot la varianta cu bani ajung dacă vreau informație de calitate.

Acum, treaba stă în felul următor: un vânzător bun trebuie să demonstreze de la început, fără mult ajutor, fără mult training băgat în el, fără mult timp la dispoziție să se acomodeze. Nu știu cum, dar trebuie să producă rapid, să semneze ceva „pe genunchi”. Dacă îl iei pe ăsta și bagi training în el, cu siguranță poți să îl ajuți să crească puternic. Să aibă rezultate și mai bune. Vânzătorii buni, de care vorbeam mai sus, vor deveni și mai buni atunci când le dai training. Dar asta pentru că există condiții propice să meargă

lucrurile. Au deja o bază pe care putem construi. Și ei vor asta. Sunt implicați. Participă activ la tot ce se întâmplă...

Pentru restul lumii, poți să bagi cât training vrei tu în ei că doar o să îi muți foarte puțin pe scara performanței. Și trebuie să conștientizezi asta, ca manager de vânzări.

Pe lângă rolul tău clasic de manager, ar trebui să mai faci două lucruri:

1. Să faci tu personal training (să îi educi, dezvolti, ajuți, cum vrei tu să îi zici) pentru oamenii tăi din echipă. Training planificat măcar o dată pe lună în care să îi înveți ceva nou. Să îi ajuți pe oameni să crească.

2. Să participi cot la cot cu oamenii tăi la trainigurile externalizate. Să nu îți fie rușine că o să greșești în fața oamenilor tăi. Ești om. Te vor aprecia mai mult dacă participi împreună cu ei, decât dacă stai în postura de observator. Arată-le cum se face. Învață și tu de la ei.

Cum ar trebui să se întâmple toate lucrurile? Asta poți citi în acest articol preluat de la partenerul meu de la Infoteam, Phil Kreindler, care știe ce zice.

<http://www.infoteam-knowhow.com/why-sales-training-is-like-gardening>

Iar apoi pune în practică. Ceea ce faci zi de zi, este ceea ce devii.

Este o linie atât de fină între mediocritate și excelență în vânzări. Sunt aceleași ingrediente la bază, dar contează cum le combini, care este dozajul. „Prostia combinată cu aroganța și cu un mare ego pot face ca drumul să fie lung... Cât de lung? În ce direcție? Asta ține doar de tine.

**Adrian Cioroianu** – Trainer Executive

## Echipa – adevărul necenzurat

„Echipa este cea mai importantă”, este *motto*-ul deceniului dacă nu chiar al secolului. Pentru că suntem „printre prieteni” îmi acord libertatea de a vorbi degajat, sincer, necenzurat, fără teama unor vizite nedorite la domiciliu.

Între noi fie vorba, de unde până unde am ajuns astăzi să acordăm o importanță atât de mare acestui aspect? Haideți să fim sinceri: nu pentru că ne-ar fi lovit iluminarea postcomunistă, ci pentru că nu avem de ales! Pentru că oamenii nu mai acceptă ce acceptau în trecut și pentru că există alternative suficiente pentru ei, iar o afacere nu poate funcționa fizic fără echipă! Deci acesta este motivul logic pentru care echipa este esențială în zilele noastre.

De ce credeți că este important să cunoaștem motivul pentru care s-a ajuns la o importanță atât de mare acordată echipei? Pentru că de aici pornește comportamentul ulterior al managementului.

Care este adevărul necenzurat despre echipă? Sumarizez printr-o frază, aproape celebră:

„La noi, echipa este cea mai importantă! Vino în echipa mea”.

Este într-adevăr ingrat să depui atât de mult efort într-o direcție, iar apoi tot efortul să fie spulberat de un singur cuvânt folosit fără rea-intenție, dar care arată realitatea din spatele cuvintelor potrivite. Când spun realitate mă refer la ce am spus adineauri: am ajuns să prețuim echipa pentru că nu se mai poate altfel. În cazul exemplificat, așa cum bănuiesc că ați observat deja, acel cuvânt aparent inofensiv care anulează bunele intenții transmise anterior este cuvântul „mea”.

Acest „mea” confirmă că substantivul comun „echipa” a ajuns atât de important azi pentru că nu se mai poate altfel. Și nu în