

ALINA ANDRIUȚĂ este speaker, consultant în afaceri și trainer la Upriserz. Are o experiență de peste 15 ani în construirea departamentelor de vânzări și marketing pe piața din România și din Republica Moldova.

Mamă a doi copii, soție și antreprenoare, și-a lansat prima afacere la doar 24 de ani, când a ales să renunțe la o poziție de director de vânzări pentru a pune bazele Angry Business, în prezent cea mai mare comunitate de antreprenori din Republica Moldova.

De-a lungul carierei a avut peste 10 000 de participanți la programele pe care le-a creat în domeniul vânzărilor, a instruit peste 400 de directori de vânzări prin cursurile ei, a susținut mai mult de 300 de companii prin consultanță individuală și a predat în total mai bine de 15 000 de ore în domeniul vânzărilor.

A fondat Aline Consulting – o companie de consultanță integrată în management și vânzări – și Sales University – un program complex de construcție a sistemului de vânzări online.

Îi place să spună că experiența ei s-a cristalizat în teren și acolo, la firul ierbii, își dă întâlnire cu cei care vor să descopere secretele unui departament de vânzări de succes.

LORAND SOARES SZASZ este expert în dezvoltarea accelerată a întreprinderilor mici și mijlocii.

Tată, soț, antreprenor și investitor, este fondator și CEO al Upriserz, cea mai mare platformă educațională pe bază de abonament din România.

A ajutat prin cursuri, consultanță, masterminduri și coaching peste 200 000 de antreprenori din România și diaspora. Este apreciat pentru felul unic prin care face mai simple concepte complexe de afaceri și de dezvoltare profesională și pentru rezultatele excelente pe care le obțin clienții lui.

A scris șase cărți de business și dezvoltare personală, iar în 2017 a fost inclus de MKOR în lista de top 10 a celor mai influenți lideri din lume admirați de antreprenorii din România.

**Alina Andriuță
Lorand Soares Szasz**

CUM SĂ CONSTRUIEȘTI UN DEPARTAMENT DE VÂNZĂRI

Instrumentar practic

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
ANDRIUȚĂ, ALINA

**Cum să construiești un departament de vânzări :
instrumentar practic / Alina Andriuță, Lorand Soares Szasz. -**
București : Curtea Veche Publishing, 2022

ISBN 978-606-44-1352-9

L. Soares Szasz, Lorand

339

ISBN epub: 978-606-44-1368-0
Carte publicată și în ediție digitală

Redactor: Andreea Tudorică

Corector: Elena Tătaru

Tehnoredactor: Irinel Niculae

Design copertă: Publicis Moldova

© Foto copertă Lorand Soares Szasz: Marina Santos

© Foto copertă Alina Andriuță: Alex Iordache

Coordonarea ediției: Cristina Ștefan

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091

redacție: 0744 55 47 63

distribuție: 021 260 22 87, 021 222 25 36, 0744 36 97 21

fax: 021 223 16 88

redactie@curteaveche.ro

comenzi@curteaveche.ro

curteaveche.ro

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2022
pentru prezenta ediție

CUPRINS

Ce este sub apă e mai important decât ce este deasupra

Lorand Soares Szasz 13

De ce un instrumentar practic despre cum să construiești un sistem și un departament de vânzări

Alina Andriuță 17

Vocabular 21

CAPITOLUL I

Instrumente strategice în vânzări

1.1 Ce înseamnă sistem de vânzări 33

1.2 Etapele evoluției antreprenorului către
un sistem de vânzări 40

1.3 Analiza concurenței și cele 3 tipuri
de departamente de vânzări 46

1.4 Indicatori calitativi și cantitativi de vânzări 51

1.5 Diagnosticul sistemului de vânzări – Punctul A 56

CAPITOLUL 2**Managementul Departamentului de vânzări**

2.1	Structura organizatorică – elementul-cadru al Departamentului de vânzări.....	75
2.2	Cele 7 principii de structurare a Departamentului de vânzări.....	79
2.3	Modelul 4D al structurii de vânzare.....	88
2.4	Când și cum angajezi un director de vânzări.....	94
2.5	Rolurile unui director de vânzări.....	101
2.6	Tipuri de ședințe de vânzări – Ciclul PDCA.....	108
2.7	Concurența într-un departament de vânzări.....	114
2.8	Checklist de implementare – Elemente critice în managementul Departamentului de vânzări.....	116

CAPITOLUL 3**Pâlnia de vânzări. Instrument strategic în construcția sistemului de vânzări**

3.1	Ce înseamnă pâlnie de vânzări și cum o construiești.....	118
3.2	Tipuri de pâlnii de vânzări.....	123
3.3	Cum analizezi o pâlnie de vânzări. Cifrele acesteia.....	135
3.4	Cum influențezi cifrele pâlniei de vânzări.....	139
3.5	Metode de creștere a conversiei pâlniei de vânzări.....	143
3.6	Checklist de implementare – Elemente critice în organizarea pâlniei de vânzări.....	151

CAPITOLUL 4**Planificarea vânzărilor. Cum elaborezi și controlezi planul de vânzări**

4.1	Ce este un plan de vânzări și de ce este nevoie să-l ai?.....	153
4.2	Șase erori grave comise în timpul planificării vânzărilor.....	157
4.3	Planificarea prin decompoziție. Metoda End in Mind.....	159
4.4	Planificarea prin sporire atașată.....	166
4.5	Planificarea prin prelungiri prognozate.....	168
4.6	Controlul și corecția planului de vânzări. Raportul plan – efectiv.....	169
4.7	Checklist de implementare – Elemente critice în organizarea sistemului de planificare.....	174

CAPITOLUL 5**Rapoartele de vânzări. Sistemul de control zilnic al cifrelor din vânzări**

5.1	Probleme privind cifrele în vânzări.....	176
5.2	Principii de analiză a cifrelor de vânzări.....	178
5.3	Raportul volumului de vânzări.....	180
5.4	Raportul numărului de potențiali clienți pe pâlnia de vânzări și conversii.....	183
5.5	Raportul pe valoarea medie a tranzacției.....	187
5.6	Raportul „Planul prognozei de vânzări” – Pipeline plan.....	189
5.7	Raportul „Motive de refuz”.....	191

5.8	Raportul de surse	193
5.9	Raportul ABC XYZ – Migrația clienților	194
5.10	Raportul activităților presales (operaționale) zilnice	198
5.11	Raportul costurilor – la intersecția dintre marketing și vânzări	201
5.12	Rapoartele legate de contactele telefonice	204
5.13	Checklist de implementare – Elemente critice în sistemul de raportare	208

CAPITOLUL 6

Scenariile de vânzări. Ce, cum și când se vorbește – Tehnici de comunicare și vânzare

6.1	Matricea abilităților de vânzări	209
6.2	Ce este un scenariu de vânzări – Tipuri de scenarii de vânzări	214
6.3	Algoritmul de creare a scenariilor de vânzări	217
6.4	Logica etapelor unei vânzări	219
6.5	Scenariul de vânzări I: Deschiderea	223
6.6	Scenariul de vânzări II: Cum și ce fel de întrebări adresăm	225
6.7	Scenariul de vânzări III: Prezentarea ofertei. Tehnici	227
6.8	Scenariul de vânzări IV: Lucrul cu obiecțiile	230
6.9	Scenariul de vânzări V: Cum închizi tranzacția	242
6.10	Scenariul de vânzări pentru refuzuri	244
6.11	Scenariul de vânzări pentru comunicare scrisă	246
6.12	Checklist de implementare – Elemente critice în scenariile de vânzări	249

CAPITOLUL 7

Sistemul CRM. Cum îl configurezi și ce erori să eviți

7.1	Ce este un sistem CRM. Sisteme CRM existente	251
7.2	Când să implementezi un sistem CRM	254
7.3	Pâlnia de vânzări – entitatea fundamentală într-un sistem CRM	256
7.4	Fișa de contact și fișa de tranzacție – Entități – Celula CRM	261
7.5	Calendarul de sarcini – Execuția unui follow-up în timp ..	266
7.6	Integrări externe obligatorii	268
7.7	Analiza și statistica unui CRM	271
7.8	Proceduri care cresc eficiența unui CRM	273
7.9	Etape de integrare într-un sistem CRM	276
7.10	Checklist de implementare – Elemente critice într-un sistem CRM	278

CAPITOLUL 8

Departamentul de control al calității

8.1	Ce este un departament de control al calității și care sunt etapele de creare	280
8.2	Cum elaborezi criteriile de control al apelurilor	285
8.3	Elaborarea criteriilor de control al activităților din sistemul CRM sau alte sisteme tehnice IT relaționate	292
8.4	Analizarea și implementarea corecțiilor în Departamentul de vânzări	293
8.5	Checklist de implementare – Elemente critice în sistemul de control al calității	295

CAPITOLUL 9**Sistemele de motivare financiară și nonfinanciară.****KPI în vânzări**

9.1	Principii de creare a sistemului motivațional financiar în vânzări	296
9.2	Tipuri de indicatori care stau la baza sistemului KPI	299
9.3	Sistemul de motivare 30-20-50	301
9.4	Scopul salariului fix – Model de calcul	302
9.5	Scopul bonusului – Indicatori de proces – Model de calcul	305
9.6	Scopul KPI – Indicator de rezultat – Model de calcul	307
9.7	Când se achită salariul fix, bonusul și KPI calculat	309
9.8	KPI pentru marketer	310
9.9	KPI pentru directorul de vânzări	312
9.10	Reguli de integrare a motivării bazate pe indicatori în vânzări	313
9.11	Principii de creare a sistemului motivațional nonfinanciar în vânzări	315
9.12	Checklist de implementare – Elemente critice ale sistemului motivațional	318

CAPITOLUL 10**Departamentul de Resurse umane în vânzări.****Când, cum și pe cine angajăm**

10.1	Rolul și funcțiile Departamentului de Resurse umane	319
10.2	Automatizarea pâlniei de Resurse umane – Procesul sistemului de angajare	324

10.3	Avatarul funcției – Matricea competențelor în vânzări	328
10.4	Generarea potențialilor candidați pentru funcțiile vacante	332
10.5	Selecția și intervierea – Tipuri de interviu	335
10.6	Etapele planului de instruire în inducție și onboarding	339
10.7	Examinarea și testarea cunoștințelor agenților de vânzări	344
10.8	Checklist de implementare – Elemente critice în departamentul de Resurse umane	345

Cuvânt de încheiere	347
----------------------------------	------------

CAPITOLUL 1

Instrumente strategice în vânzări

1.1 Ce înseamnă sistem de vânzări

Cuvântul *sistem* va fi cel mai des întâlnit în paginile acestei cărți, și nu degeaba.

Abordarea sistemică, holistică asupra sistemelor de vânzare este cea care aduce până la urmă rezultate. De aceea, haide să înțelegem punctual la ce anume ne referim când spunem sistem.

Sistemul este un ansamblu de elemente (principii, reguli, forțe etc.) dependente între ele și care formează un întreg organizat, un lanț de activități interdependente care creează ordine într-un domeniu și fac ca o activitate să dea **rezultatul scontat**.

Vorbim despre sistem atunci când:

1. Identificăm mai multe componente interconectate;
2. Elementele componente nu funcționează cu rezultat maxim (cu eficiență maximă) decât atunci când sau dacă sunt aliniate;

3. Elementele se pot influența reciproc. Uneori e greu de înțeles ce element influențează un altul;
4. Excluderea oricărui element component afectează grav eficiența sau/și rezultatul sistemului;
5. Pentru eficiența maximă a sistemului sau pentru precizarea modului în care va funcționa sistemul, trebuie o înțelegere fundamentală a relațiilor între componentele acestuia.

Sună aplicabil mai mult în teorie, dar dacă nu se înțelege importanța abordării sistemice, atunci vom adresa aceeași întrebare în zadar: **Cum putem spori vânzările?**

Iar răspunsul la această întrebare poate fi cuprins într-o carte, nu o frază. În cazul vânzărilor, drumul cel mai greu este, de fapt, cel mai ușor și cu rezultate.

Cel mai eficient sistem cunoscut de omenire, cel puțin până acum, este organismul uman.

Deși medicina încă, din păcate, privește organismul ca pe un grup de organe care își îndeplinesc rolul de sine stătător, ne este totuși clar că ele funcționează împreună și se interconectează.

De aceea, atunci când suferă inima, de fapt, e posibil să avem afectați rinichii, iar când ne doare spatele poate fi vorba despre cauze psihosomatice. Din acest motiv, medicii generaliști sau cei care abordează corpul sistemic sunt foarte căutați.

Abordarea sistemică ne impresionează întotdeauna și de fiecare dată căutăm să vedem conexiunile de sub aisberg și să identificăm cauzele, nu efectele. Să lucrezi sistemic înseamnă să cauți multitudinea de cauze, nu să tratezi efectele, ci să intervii, uneori abrupt, în structura de cauze.

Când nu vinzi atât cât îți dorești, nu este *numai* din cauza vânzătorilor (așa cum mulți antreprenori încă sunt naivi să creadă) sau numai din cauză că directorul Departamentului de vânzări nu-și face treaba cum trebuie, ci mai degrabă din cauza **lipsei unei viziuni sistemice în privința Departamentului de vânzări integral.**

Termenul *Departament de vânzări* nu se referă numai la o firmă mare cu mulți vânzători și o structură complexă de produse. El înseamnă, mai degrabă, sistemul/sistemele integrate în munca zilnică a unui singur vânzător, și în consecință a mai multor vânzători care ajută firma să funcționeze ca o mașinărie.

Un sistem de vânzări presupune existența și relația dintre cele nouă componente majore, descrise fiecare în câte un capitol separat din carte:

1. Sistemul de management al Departamentului de vânzări

Totul pornește de la elaborarea și înțelegerea strategiei de vânzări care se pliază pe structura organizațională ca element-cadru al Departamentului de vânzări. Selecția modelului de business, structurarea activităților de management: ședințele de vânzări, structura lor și componentele operaționale ale ședințelor.

Tot aici vom vorbi despre când, cum și în ce mod integrăm directorul Departamentului de vânzări și cum reușim internalizarea competențelor acestuia. Multe vânzări se pierd din cauza unei structuri organizaționale incorecte și, mai ales, pentru că nu există un director de vânzări care să facă management, și NU vânzări.

2. Sistemul pâlniei/pâlniilor de vânzări

Departament de vânzări înseamnă cifre, iar pâlnia de vânzări este instrumentul de bază care ne permite colectarea, analizarea și înțelegerea cifrelor, conversiilor și blocajelor din procesul de vânzări.

Pentru rezultatul final contează structura pâlniilor, diversitatea și complexitatea etapelor de pâlnie, conversiile – micro și macro – și, desigur, managementul tranzacțiilor dintre client potențial înspre client care a cumpărat o dată și, în consecință, a produs recomandări în piață și a revenit la tine să cumpere repetat.

3. Sistemul de planificare a vânzărilor

Una dintre componentele fundamentale ale sistemului de vânzări: cum stabilești, gestionezi și îndeplinești indicatorii planificați. Ce metodă de stabilire a targetului alegi și la ce sistem de raportare te conectezi pentru a te asigura că îți pulsul cifrelor zilnic, cum interviu cu corecții și ce fel de corecții particulare faci, dependent de dinamica îndeplinirii targetului.

4. Sistemul de raportare a vânzărilor

Desigur, niciun plan nu funcționează dacă nu este controlată dinamica acestuia. Sistemul de raportare permite inventarierea celor mai importante cifre și schimbarea cursului atunci când e necesar. Sunt peste 15 tipuri de rapoarte obligatorii și mai mult de 30 de tipuri de rapoarte adiționale care ajută întregul departament de vânzări să facă performanță.

5. Sistemul scenariilor de vânzări

Cum comunică cu clienții tăi, ce trigger utilizezi ca să activezi încrederea în firma ta, ce fel de apel la acțiune folosești, care sunt mecanismele prin care convertești în fiecare etapă a pâlniei de vânzări? Care este ciclul de follow-up și cum îl îndeplinești?

Oare ce răspund vânzătorii tăi atunci când li se spune că e *scump* ceea ce vând?

Oare ce i-ai învățat să răspundă?

Oare au scris variante/alternative de răspuns?

6. Sistemul CRM (telefonie IP)

Activitatea Departamentului de vânzări nu mai poate fi ținută doar în carnete, pe foi, în documente Excel sau Google Drive. Nu suntem naivi să credem că un vânzător ține minte cui și când i-a promis că va suna sau ce a discutat cu un client anume cu o lună în urmă.

Aceste sarcini și multe altele revin sistemului CRM, fără de care nu ai un adevărat departament de vânzări.

7. Sistemul de control al calității

Odată ce ai conectat și ai integrat în departamentul tău de vânzări sistemele anterioare – management, pâlnii, planificare și raportare, scenariu de vânzări și CRM –, e cazul să te întrebi cum vei controla execuția și buna funcționare a lor. Cine va asculta apelurile managerilor pentru a identifica erorile și a face corecții scenariului de vânzări, cine și în baza căror criterii va controla execuția standardelor în CRM?

Sistemul de control al calității e cel care asigură controlul normativelor, dar mai ales dezvoltarea permanentă a tuturor celorlalte sisteme.

8. Sistemul KPI (aprecierea financiară și nonfinanciară)

Buna funcționare a Departamentului de vânzări depinde de construcția sistemului KPI.

Poți să ai toate componentele sistemului de vânzări aranjate, dar dacă nu le vei corela cu un sistem KPI pe măsură, vânzătorii pur și simplu nu vor vinde și nu vor îndeplini regulamentele pe care le-ai scris cu atâta încredere.

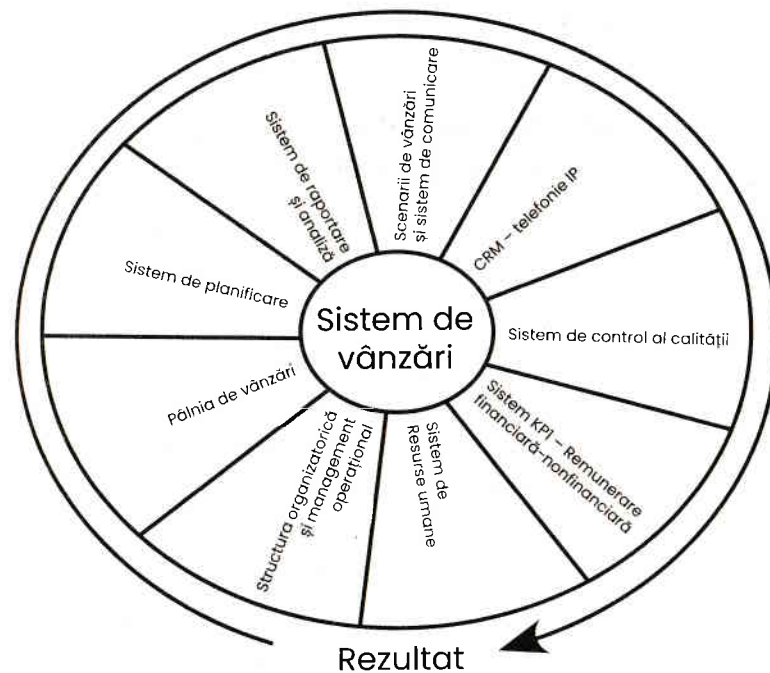
9. Sistemul Resurse umane

Provocarea departamentelor de vânzări la capitolul resurse umane rămâne ancorată în două constante:

- Vânzătorii rezistă mai puțin, devin epuizați mai repede și deci rotația lor e inevitabilă. Îți vor trebui din ce în ce mai mulți angajați noi. Așa că vei construi un sistem bine pus la punct de generare a potențialilor candidați – prin recrutare și interviuare.
- Vânzătorii noi trebuie *indusi* în funcție, instruiți și mentorați până obțin rezultate. Apoi examinați și instruiți permanent.

Sistemul Resurse umane din cadrul Departamentului de vânzări răspunde acestor provocări prin instrumente de recrutare, prin automatizarea planurilor de inducție și prin instruirea internă continuă a vânzătorilor.

Observă în Imaginea 1 cele 9 componente defalcate ale sistemului de vânzări:



Imaginea 1: Pâlnia de vânzări

Un sistem eficient de vânzări înseamnă o multitudine de componente, de la structura organizațională, resurse umane inițiate, examinate și instruite permanent, management și analiză a rapoartelor până la corecții și control al calității. Una fără alta nu funcționează, iar încercarea antreprenorilor de a le privi separat nu duce decât la un fiasco organizațional.

De-a lungul anilor am înțeles că nu avem nevoie doar de tehnologii, instrumente și elemente separate, ci mai degrabă de integrarea acestora consecvent și continuu în rutina zilnică a departamentului nostru de vânzări.

1.2 Etapele evoluției antreprenorului către un sistem de vânzări

Cea mai frecventă întrebare pe care ne-o adresează antreprenorii e: *Când este cazul să începem să construim un departament de vânzări?*

Uneori întrebarea vine de la antreprenori care ar fi trebuit să-și centralizeze și să-și sistematizeze vânzările de mult timp. Alteori, ne este adresată de antreprenorii care sunt la început, nu au încă produsul finit și sunt abia în faza de MVP (Minimum Viable Product).

Fiecare antreprenor trebuie să înțeleagă că, atunci când avem nevoie de o creștere de până la 20%, toate schimbările în vânzări se concentrează pe **multiplicarea indicatorilor**, adică **mai mult**. Mai multe leaduri, mai multe apeluri, mai multe oferte, mai multe întâlniri, un buget mai mare pentru reclame.

Creșterea de până la 20% se ascunde în cantitate, de obicei.

Dacă dorim o creștere de peste 20%, atunci aceasta se află în zona de **altfel**. Alt model organizațional, altă structură, altă echipă, alt cadru de management, alt sistem.

Din experiență, vânzările și sistemul de vânzări, împreună cu antreprenorul, trec prin 4 etape de evoluție către această creștere.

Fiecare etapă de evoluție presupune alte elemente și alte provocări. Atunci când nu se mai poate scala, e momentul trecerii la următoarea etapă de evoluție.

ETAPA 1 – În căutarea modelului de business

Probabil mulți dintre cei care citesc această carte au depășit această etapă. Este momentul când cauți modelul de business potrivit, când ești hotărât să realizezi primele vânzări și să faci primii bani. E acel moment când antreprenorul vinde și se mândrește cu fiecare tranzacție pe care o încheie. Este faza instabilității maxime și a lipsei de resurse pentru TESTAREA A/B a ipotezelor. Dar, în același timp, este timpul oportun pentru dezvoltarea abilităților de vânzare ale antreprenorului, când acesta începe să se vândă lui însuși, angajaților și clienților.

Antreprenorii care staționează mult în faza embrionară se pot recunoaște ușor pentru că ei știu cele mai multe lucruri în firmă. Tot ei se mândresc cu faptul că nicio decizie nu se poate lua în lipsa lor și nicio ședință nu are loc fără prezența lor fizică.

Dar aceasta e o mare capcană a staționării: dacă 60% sau mai mult din vânzări se efectuează de către antreprenor, nu se poate trece la etapa 2. În această etapă nu avem nici măcar vânzător, sau, în cazul în care avem, acesta nu face nimic fără indicațiile directe ale antreprenorului. Vânzătorul e, de fapt, un asistent al fondatorului.

Dacă antreprenorul are un produs bun, are inteligență, capacitate și viziune, deseori trece intuitiv în următoarea etapă, fără efort și investiții adiționale.