AUREL BONCIOAGĂ

Sistemul de vânzări al IMM

CAP.2 SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

CAP.8 SUBSISTEMUL DE CONTROL

CAP.3 SUBSISTEMUL DE INDICATORI

CAP.5 SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE

CAP.4 SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE

CAP.6 SUBSISTEMUL DE MOTIVARE

CAP.7 SUBSISTEMUL DE PREGATIRE INTERNA

Cum să-ți realizezi propriul Sistem de Vânzări în maxim 30 de zile, lucrând 4 ore pe zi!

Brașov, 2014

CUPRINS:

CAPITOLUL 1 – Despre sistemul de vânzări

CAPITOLUL 2 – Subsistemul informational

CAPITOLUL 3 – Subsistemul de indicatori

CAPITOLUL 4 – Subsistemul de planificare

CAPITOLUL 5 – Subsistemul de ședințe

CAPITOLUL 6 – Subsistemul de motivare

CAPITOLUL 7 – Subsistemul de pregătire internă

CAPITOLUL 8 – Subsistemul de control

CAPITOLUL 1 - DESPRE SISTEMUL DE VANZARI

CAP.2 SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

CAP.8 SUBSISTEMUL DE CONTROL

CAP.3 SUBSISTEMUL DE INDICATORI

CAP.5 SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE

CAP.4 SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE

CAP.6 SUBSISTEMUL DE MOTIVARE

CAP.7 SUBSISTEMUL DE PREGĂTIRE INTERNĂ

CAPITOLUL 1:

A. Paralela sistemul de vânzări – organismul uman.....3
B. Avantajele construirii propriului sistem de vânzări.....9
C. Şi despre Forţa de Vânzări.....10

-Anexa 1 – Schema interdependenţelor din Sistemul de vânzări.....11
-Anexa 2 - Fişa de identificare a forţei de vânzări.....12

A. PARALELA SISTEMUL DE VÂNZĂRI – ORGANISMUL UMAN

Am curajul să cred că, figurativ, orice firmă poate fi înțeleasă ca și organismul uman.

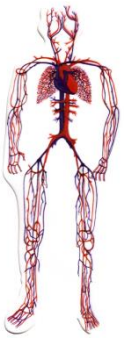
În fond, noi, oamenii, posedăm, prin naștere, perfecțiunea – organismul nostru, un ansamblu extraordinar de complex care funcționează ireproșabil.

Nu sunt eu în măsură să-ți dau argumente morfo-anatomice suficiente, dar gândește-te, simplu, cât de impecabil lucrează acestă sumă enormă de celule, țesuturi, organe, sisteme etc. care reprezintă organismul nostru (e drept, în decursul vieții noastre, prin diversele agresiuni la care-l supunem, mai mult sau mai puțin, reușim să dereglăm această perfecțiune a Creației!).

În fond, o firmă reprezintă, în esență, un ansamblu de elemente multiple și diverse care coexistă, prin interacțiunea funcțiilor pe care le îndeplinesc, pentru realizarea intereselor particulare dar și a interesului general.

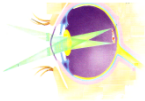
Începutul îl văd în *Sistemul osos* cel care este elementul de susținere a organismului uman.

Prin similitudine, într-o firmă, scheletul cred că este *Logistica și Infrastructura* (secțiile de producție, mijloacele de transport, fondul de marfă (servicii), depozite (magazine) etc.). Cu alte cuvinte, elementele care susțin efectiv activitatea firmei și fără de care, la fel ca și la organismul uman, totul s-ar nărui.



Sistemul circulator al organismului uman poate fi văzut, într-o firmă, ca *Departamentul Aprovizionare-Achiziții*.

La fel cum pentru orice om, sângele oxigenat este transmis prin artere până la nivel celular pentru asigurarea oxigenului necesar metabolismului, implicit al vieții, și Departamentul aprovizionare–achiziții aduce necesarul material al firmei, asigurându-i desfășurarea normală a activității, implicit a vieții acesteia.



Departamentul Marketing, figurativ, mi-l imaginez ca și *organele de simț* la om, cele care ne dau posibilitatea văzului, auzului, mirosului, gustului și pipăitului. Ele sunt cele care ne pun în contact direct cu mediul extern, dându-ne informațiile necesare pentru a înțelege și, apoi, a conștientiza ceea ce este în jurul nostru.

Sistemul digestiv are rolul, pentru organismul uman, de a digera alimentele și a le transforma în elementele necesare construirii și hrănirii celulelor, pe de o parte, și de a elimina materiile ce nu au putut fi digerate, pe de altă parte.

La fel, am curajul să cred că în cadrul firmei aceste funcții sunt asigurate de *Departamentul Financiar-Contabil*, cel care aduce banii din exterior și „hrănește" cu aceștia toate „celule" firmei.

În fond, care este rostul contului de profit și pierderi, de exemplu, nu și de a evidenția ce nu a fost „digerat"?

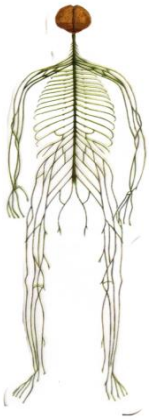
Departamentul Resurse umane din firmă îl văd ca având aceleași funcții ca și *Sistemul respirator*. Acesta din urmă asigură continuu și adecvat necesarul de oxigen din mediul extern și care, ulterior, este utilizat până la nivelul celulelor, pe de o parte, și eliminarea dioxidului de carbon produs de metabolismul celular, pe de altă parte.

La fel, Resursele Umane preiau din mediul extern oameni având niveluri profesionale, educaționale, comportamentale etc. diferite și pe care, ulterior, îi aduc, prin programe specifice, la un „numitor comun", cultura organizațională a firmei. În privința „dioxidului de carbon" pe care îl elimină acest departament...

Sistemul endocrin (totalitatea glandelor endocrine) este cel care secretă hormoni în interiorul corpului pentru a coordona activitatea organismului.

La fel, în firmă, cel care exercită un astfel de control este *Departamentul juridic*. El este cel care face ca tot ceea ce se întâmplă în interiorul firmei şi în relaţia acesteia cu mediul extern, ca părţi sau ca entitate, să fie pe baze legale. Atunci când sunt disfuncţionalităţi, intervine, făcând apel la un element obiectiv, dar neplăcut, legea cu menirea de a se restabili echilibrul.

Alte sisteme umane, *Sistemul excretor* şi *Sistemul reproducător*, eu le văd ca funcţionând în cadrul *Departamentului cercetare-dezvoltare*. La fel cum aparatul excretor este cel care evacuează reziduurile metabolismului, partea de cercetare şi dezvoltare internă a firmei ar trebui să constate tot ceea ce nu îi este necesar sau „toxic" pentru existenţă şi să elimine necondiţionat.



Am curajul sa cred că, metaforic, *Sistemul nervos central* este reprezentat de *Managementul firmei*.

Din punct de vedere al rolului şi locului fiecărui membru al echipei manageriale din oricare firmă, prin comparaţie cu rolul şi locul fiecărei părţi a sistemului nervos central – creier şi măduva spinării , fiecare îşi poate găsi similaritățile care îi convin, dar, cert, aşa cum pentru organism creierul uman realizează controlul voluntar şi involuntar, la fel este și managementul pentru firmă.

În plus, sistemul nervos central este sistemul cu rol de a procesa informaţiile din mediul extern şi de a genera un anumit comportament. Oare managementul firmei nu are rol identic?

Iar *Sistemul nervos periferic – Departamentul IT*.

Ce părere ai, putem să asimilăm *Sistemul muscular* al organismului uman cu ceea ce generic este numit *Cultura organizațională* a oricărei firme?

Ansamblu de tradiţii, valori, proceduri, concepţii şi atitudini care creează contextul a tot ceea ce facem şi gândim în cadrul organizaţiei nu sunt cele care dau posibilitatea firmei să meargă mai departe, aşa cum muşchii sunt pentru om?

Pe de altă parte, aşa cum *pielea* pentru om leagă mediul înconjurător de tot organismul fiind o suprafaţă care protejează corpul de leziuni mecanice şi microorganisme, asigură o sensibilitate diversă, participă la secretarea unor produse finale ale metabolismului, la fel şi *Sistemele de management al calităţii*, care orientează şi controlează procesele din orice firmă pentru a oferi în piaţă cele mai bune produse și/sau servicii.

Ei bine, *„haina îl face pe om"!* Este un adevăr arhicunoscut care sugerează că prima impresie este determinantă în stabilirea unei noi relaţii sau continuarea uneia deja existentă.

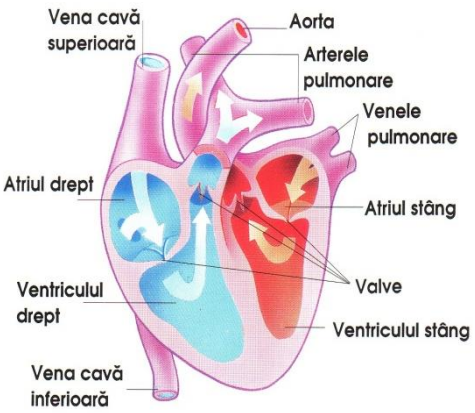
Pe de altă parte, noi, oamenii, petrecem o mulţime de timp pentru a ne alege hainele pe care le vom cumpăra, pe care le vom purta într-o împrejurare sau alta sau pentru a le asorta. De ce? Pur şi simplu pentru că vrem să fim plăcuţi de ceilalţi, că vrem să creăm o impresie plăcută, o imagine care să ne avantajeze.

La fel, *Departamentul Relaţii Publice* se străduieşte să construiască, prin cercetarea şi comunicarea etică, buna reputaţie a firmei pentru opinia publică.

Analogiile pe care le-am prezentat până acum pentru firme sunt la modul ideal pentru că, în realitate, foarte, foarte puţine dintre ele au departamentele în integralitate sau acestea îşi realizează toate funcţiile.

Ce-i ideal pe Pământ? Aşa cum un organism uman poate exista şi funcţiona în anumite limite, chiar dacă nu mai deţine toate organele care alcătuiesc un sistem sau altul, la fel şi o firmă poate exista şi se poate dezvolta, chiar dacă nu are toate aceste departamente dezvoltate. Sigur că ritmul de dezvoltare va fi mai încet, dar dezvoltarea va fi dacă există viziunea şi hotărârea proprietarului firmei.

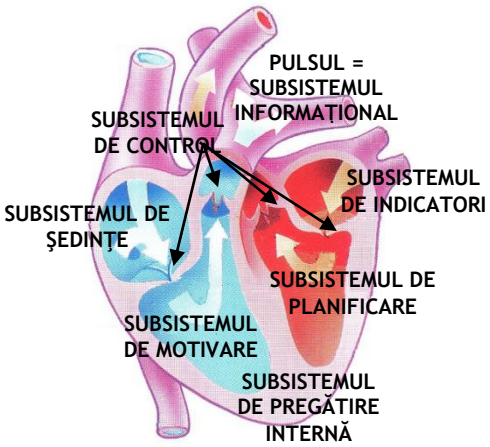
Dar omul nu poate trăi dacă nu are un organ: INIMA.



Din nou, nu sunt eu în măsură să-ţi dau informaţii ştiinţifice despre acest organ vital, dar ştiu că sângele „bun”, oxigenat, este în atriul şi ventriculul stâng de unde este trimis spre întregul organism prin artera aortă.

Prin vene, sângele „rău” care conţine reziduurile celulare vine în atriul şi ventriculul drept şi apoi merge spre plămâni. Controlul trecerii sângelui în mod corect prin cele patru „camere” şi neamestecării lui este realizat de valve, iar „pomparea” efectivă a sângelui este realizată de contracţiile muşchiului inimii, miocard.

Dacă, la modul simplu, aşa funcţionează inima, am curajul să cred că într-o firmă, similarul inimii, organ vital fără de care nu există viaţă, este **Sistemul de vânzări**.



1. Aşa cum un semn vital care indică funcţionarea inimii este *Pulsul*, la fel, în cadrul Sistemului de vânzări, funcţionarea acestuia este atestată de *Subsistemul informaţional*.

Eu cred că rolul acestuia în cadrul Sistemului de vânzări este de optimizare a activităţilor, a necesarului şi a transferului de informaţii şi documente între toate persoanele implicate în vânzări.

Despre necesitatea acestui subsistem şi avantajele pe care le conferă firmei şi oamenilor de vânzări din firmă, dacă este realizat corect, plus exemple concrete de circuite informaţionale realizate personal în cadrul consultanţei, le voi detalia în Capitolul 2.

2. *Subsistemul de indicatori*, cel care măsoară cantitativ şi calitativ activitatea echipei de vânzări (forţei de vânzări), îl văd ca şi un atriu al inimii din care „porneşte” sângele „bun”, oxigenat. De ce?

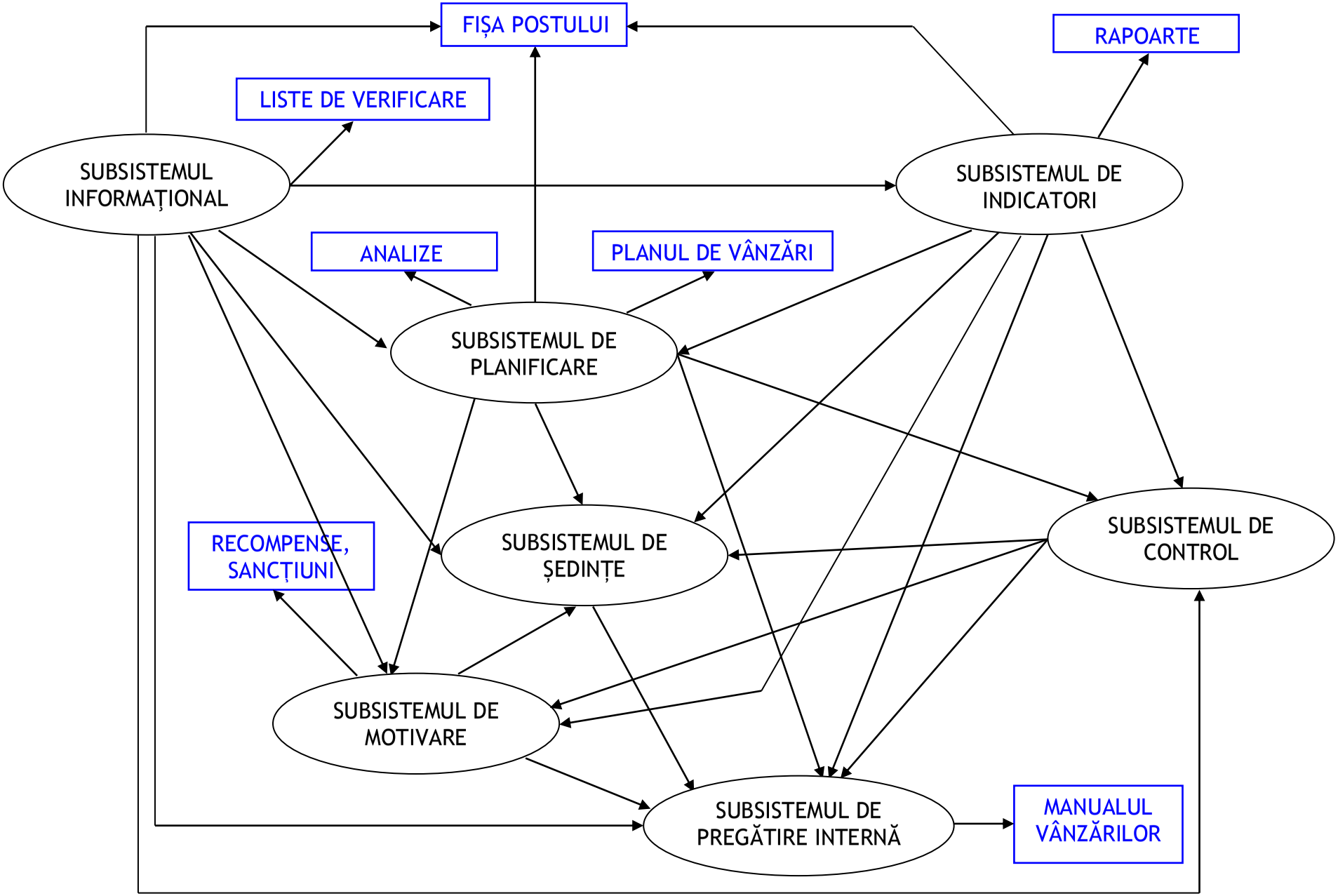
Pentru că Subsistemul de indicatori este cel care dă:

- ✓ o imagine obiectivă privind activitatea individuală şi a echipei de vânzări;
- ✓ analiza obiectivă a punctelor tari şi a punctelor slabe ale fiecărui membru al echipei dar şi al echipei, în general;
- ✓ posibilitatea concentrării eforturilor individuale şi ale echipei pe anumite direcţii de acţiune.

În egală măsură, acesta este, de fapt, un puternic instrument managerial de control, dar şi motivaţional.

Detalii despre indicatorii primari şi cei agregaţi, despre cei cantitativi şi cei calitativi, despre cei care măsoară strict eficienţa individuală şi de grup voi da în Capitolul 3.

•


FIȘA POSTULUI
RAPOARTE
LISTE DE VERIFICARE
SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL
SUBSISTEMUL DE INDICATORI
ANALIZE
PLANUL DE VÂNZĂRI
SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE
RECOMPENSE, SANCȚIUNI
SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE
SUBSISTEMUL DE CONTROL
SUBSISTEMUL DE MOTIVARE
SUBSISTEMUL DE PREGĂTIRE INTERNĂ
MANUALUL VÂNZĂRILOR

Anexa 1

CAPITOLUL 2 - SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

CAP.2 SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

CAP.8 SUBSISTEMUL DE CONTROL

CAP.3 SUBSISTEMUL DE INDICATORI

CAP.5 SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE

CAP.4 SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE

CAP.6 SUBSISTEMUL DE MOTIVARE

CAP.7 SUBSISTEMUL DE PREGĂTIRE INTERNĂ

CAPITOLUL 2:

A. Cauzele erorilor în comunicarea formală a forţei de vânzări.....3
B. Avantajele structurării grafice şi text a circuitului informaţional.....4
C. Exemple de circuit informaţional grafic şi text.....6
D. Construirea circuitului informaţional grafic şi text.....7
E. Alte elemente constitutive ale subsistemului informaţional
   a. Liste de verificare.....7
   b. Teste de verificare a cunoaşterii circuitului informaţionaL.....8
   c. Fişe de evaluare.....9
F. Interdependenţele subsistemului informaţional.....10

- Anexa 1 - Exemple de circuit informaţional grafic şi text.....12
- Anexa 2 - Construirea circuitului informaţional grafic şi text.....20
- Anexa 3 - Exemple de liste de verificare.....24
- Anexa 4 - Teste de verificare - circuitul informaţional.....29
- Anexa 5 – Fișe de evaluare.....33

Gândește-te la firma în care exiști și reamintește-ți, numai în ultima lună, cât timp, energie și nervi ai consumat tu (sau alții au consumat cu/pentru tine) pentru că subalternii tăi nu au făcut o raportare sau alta, nu au transmis la timp o informație sau alta, nu au dat un feedback pentru o situație concretă sau alta etc.

Dacă extindem conceptul la Forța de Vânzări și te gândești la toți cei implicați în vânzări, indiferent din ce departament fac parte, în ultima lună, nu a fost un consum mult prea mare de timp, energie și bani din cauza erorilor de comunicare formală?

De ce se întâmplă așa? Oare este un dat ca viața în firme să fie în acest mod distructiv?

A. CAUZELE ERORILOR ÎN COMUNICAREA FORMALĂ A FORȚEI DE VÂNZĂRI

Eu cred cu putere în *relația cauză - efect*. Și atunci, dacă acest consum inutil de timp, energie sau bani, din pricina modului cum circulă sau nu circulă informațiile, este un efect, care este cauza?

Eu am curajul să cred că toate aceste „fracturi" informaționale există din cauza a doi factori fundamentali:

1. oamenii implicați prin subsistemul informațional de vânzări;
2. calitatea Subsistemului informațional de vânzări.

În privința *oamenilor*, cred că putem sintetiza *3 grupe majore de cauze*:

a. *oamenii nu știu ce să facă* – iar dacă acest lucru, identificat drept cauză, îl considerăm efect, atunci constatăm, pur și simplu, cauza: niciun manager nu a catadicsit să-l instruiască pe noul venit sau, din când în când (o dată la 6 luni), să-și reinstruiască oamenii pe această temă – Subsistemul informațional.
b. *oamenii nu știu că trebuie să facă* – din nou, prin relația obiectivă cauză-efect, constatăm simplu că Managerul Vânzări sau proprietarul IMM implicat direct în conducerea vânzărilor, datorită neconcentrării pe oameni și nevoia lor nedeclarată de a se perfecționa profesional (autoperfecționarea este un concept minunat dar ...), „au uitat" că au nevoie de un Sistem de pregătire internă funcțional care, printre altele, merită să aibă foarte bine definit și Subsistemul informațional.
c. *oamenii nu vor să facă* – dacă reducem la „oamenii din subordine sunt de vină", atunci ne vom învârti în cercul vicios al plângerii de milă – întotdeauna voi constata că eu sunt neprihănit, iar ceilalți sunt niște „monștri" care s-au născut numai pentru a mă chinui pe mine.

   Eroare! Tu ai un sistem de motivare coerent, ai un sistem de pregătire internă statuat?

   Dacă Da, atunci de ce îi mai păstrezi pe acei oameni în echipa ta împotriva voinței lor?

   Dacă Nu, atunci, nu oamenii sunt de vină, probabil au nevoie de un manager mai bun!

Și aceste cauze eu le găsesc valide numai în condițiile existenței unui Subsistem informațional elaborat, funcțional și eficient. Până nu vom avea totul clar în ceea ce privește partea noastră de făcut (celebrul To Do, dacă vrei așa!) și până chiar nu vom face, tentația de a găsi vinovați fără vină (subalternii!) va fi foarte atractivă.

Analiza pentru identificarea cauzelor erorilor în comunicarea formală a echipei de vânzări devine o adevărată „cazną" dacă S*ubsistemul informațional are „suferințe" din punct de vedere al utilității sau al funcționalității* pentru că:

a. a fost creat de cineva, cândva.
    1. Dacă în cotidian te confrunţi cu „fracturi” informaţionale, mi se pare straniu ca tu, Manager Vânzări, să lucrezi după ce a creat predecesorul sau unul dintre predecesorii tăi.
    Este ciudat să îţi convină să pierzi timp, energie şi bani decât să treci la treabă şi să-l actualizezi!

•

•

•

•

B. AVANTAJELE STRUCTURĂRII GRAFICE ȘI TEXT A CIRCUITULUI INFORMAȚIONAL

Într-adevăr, această construcţie pe care ţi-o propun, este un proces mental, creativ, relativ laborios, care implică un consum de timp şi energie, dar care, ulterior, îţi va economisi mult, mult timp, dar şi multă energie. Care îi sunt avantajele?

1. *Îți clarifică rolul, locul și importanța fiecărei persoane implicate în vânzări.*

Parcurgând la nivel de detaliu procesul vânzărilor pentru echipa ta, implicit, vei avea o imagine mult mai clară a ceea ce are de făcut fiecare în acest proces în concordanță cu viziunea ta și cerințele tale specifice.

Din experiența consultanțelor derulate pentru mai mult de 53 de firme, nu de puține ori s-a constatat că volumul de activitate pentru unul sau altul din oamenii forței de vânzări fie era prea mic, fie era prea mare. Astfel, s-a ajuns fie la comasare de sarcini, fie la noi angajări. Optimul echipei de vânzări nu este corect să fie stabilit doar pe baza emoțiilor Directorului Genaral sau Proprietarului, ci printr-un proces elaborat, cerebral.

2. *Generează conștientizarea de către fiecare persoană implicată în vânzări a rolului, locului și importanței sale.*

Fiind realizat într-o formă grafică simplă, însoțită de text, avem şanse mult mai mari ca fiecare om (care ştie să citească şi are un IQ peste 80!) să realizeze că face parte dintr-un ansamblu şi fiecare eroare a lui generează nemulţumirea clienţilor şi astfel afectează munca unui grup mult mai mare.

3. *Evită suprapunerile informaționale sau de activități (dublare, triplare).*

Deşi pare ciudat, deoarece activitățile în firma în care eşti acum se desfăşoară de atâta timp într-un anumit mod, vei constata cu mare surprindere că multe informații solicitate sau vehiculate sunt inutile deoarece sunt dublate sau triplate (aceleaşi informații în documente diferite sau aceleaşi informații pentru persoane sau departamente diferite).

Așa îți vei da răspunsul și de ce ai primit reclamații de-a lungul timpului pentru utilitatea unuia sau altuia dintre documente sau de ce unul sau altul a refuzat să completeze ceva. Partea bună este că, de data aceasta, le vei vedea și poți să le înlături definitiv.

4. *Elimină lipsa informațiilor (erorilor).*

Cu ocazia construirii în detaliu a circuitului informațional vei descoperi și de unde ai problemele de comunicare care acum îți consumă atât de multă energie. Nici nu-ți

imaginezi câte astfel de pierderi de timp, energie și, evident, bani vei constata că se petrec zilnic, sub ochii tăi, din cauza unor ”scăpări” informaționale prin documentele vehiculate.

•

•

•

•

C. EXEMPLE DE CIRCUIT INFORMAȚIONAL GRAFIC ŞI TEXT

În ceea ce urmează, prin Anexa 1, îmi doresc să-ţi deschid o poartă la modul concret, real, spre circuitul informaţional grafic şi text.

Este vorba de o serie de patru circuite pe care le-am „desenat” de-a lungul timpului pentru patru firme din cele peste 53 pentru care am (re)proiectat Sistemul de vânzări.

Mă străduiesc să-ţi ofer, de la simplu la complex, din patru domenii diferite, aceste exemple reale care, de altfel, s-au dovedit funcționale, utile şi eficiente.

Exemplul 1 – Anexa 1, pag. 12, 13

Este o firmă mică de prestări servicii resurse umane, fără agenţi vânzări dedicaţi, în care vânzările le făceau trainerii sau consultanţii resurse umane (mulţi dintre ei psihologi!).

Exemplul 2 – Anexa 1, pag. 14, 15

Acest circuit aparţine unei firme de distribuţie vopsele cu o echipă de vânzări de 8 reprezentanţi vânzări dispersaţi în 3 judeţe.

Exemplul 3 – Anexa 1, pag. 16, 17

O firmă de distribuţie scule şi unelte având două divizii cu agenţi vânzări: una pentru clienţii retail, una pentru clienţii subdistribuitori.

Circuitul este pentru partea de subdistribuitori, iar pentru că firma are şi service pentru sculele vândute de către aceşti clienţi, apare în ansamblu şi acea parte.

Exemplul 4 – Anexa 1, pag. 18, 19

De data aceasta, este vorba despre o firmă de distribuție produse alimentare cu o echipă de vânzări mare: peste 70 agenți vânzări și peste 10 ASM.

(Această firmă este una dintre primele 5 din această țară în piața lor. Incredibil era haosul și misterul informațional în care vindeau câteva zeci de milioane euro anual! E drept, cândva, cu ani în urmă, a fost un Director Vânzări de excepție care făcuse lucruri foarte bune iar acum ei trăiau din ... amintiri confuze!).

•

•

•

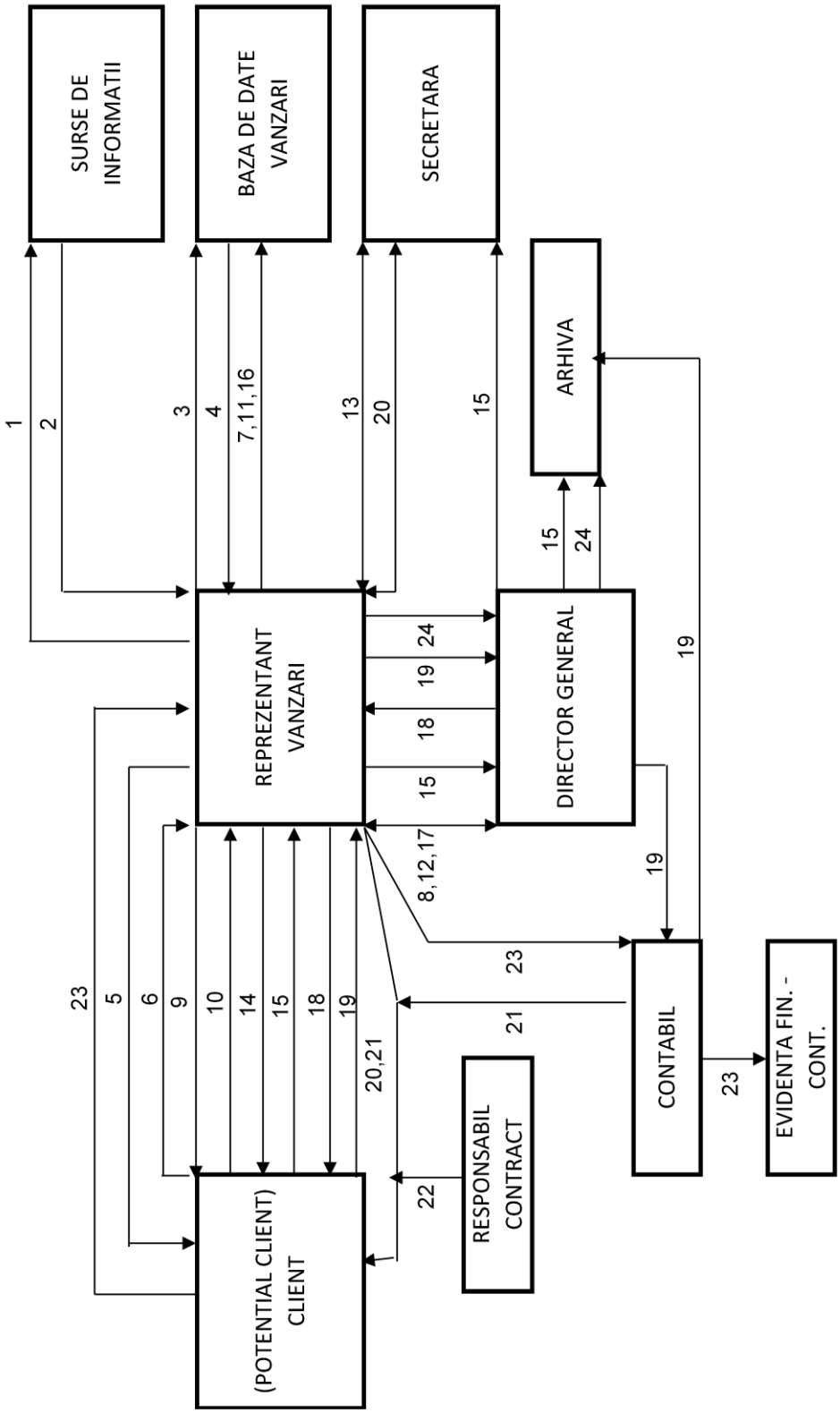
•

Anexa 1

EXEMPLE DE CIRCUIT INFORMAȚIONAL GRAFIC ȘI TEXT

Exemplul 1

CIRCUITUL INFORMATIONAL - VANZARI



1	Documentare - noi potentiali client
2	Identificare potential client (min. nume firma, nr.tel)
3	Verificare baza de date
4	Rezultat verificare - firma nealocata
5	Telefoane pentru vanzari
6	Identificare potential client (min. nume conducator, nume secretara)
7	Actualizare baza de date
8	Raport YU 01 (t=)
9	Recontactare telefonica
10	Data, ora pentru prezentare de oferta
11	Actualizare baza de date
12	Raport YU 01 (t=, td=,)
13	Mape de prezentare, oferte, caiete model, contract model, album foto, agende
14	Prezentare de oferta
15	Date despre client (YU 02Y sau YU 02C sau YU 02P)
16	Actualizare baza de date
17	Raport YU 01 (po=, îd=, îc=, v=)
18	Contract de prestari servicii (YU 02)
19	Contract de prestari servicii semnat (YU 02)
20	Scrisoare de multumire (YU 03)
21	Factura ex.1,2
22	Documente specifice
23	Factura ex.2
24	Analize (YU 04)

Anexa 4

EXEMPLUL 1
pentru Exemplul 1 din Anexa 1

TEST DE VERIFICARE A CUNOAŞTERII CIRCUITULUI INFORMAŢIONAL

1. În etapa „Documentare”, informaţiile minim obligatorii pentru ca un potenţial client să fie considerat identificat sunt:
   a. nume proprietar
   b. nume firmă
   c. număr de telefon Director General
   d. număr de telefon Director Resurse Umane
   e. număr de telefon firmă

2. După verificarea în baza de date, o firmă poate fi contactată dacă este:
   - o firmă .....

3. În urma telefoanelor de vânzări, informaţiile minim obligatorii pentru ca un potenţial client să fie considerat identificat sunt:
   a. nume conducător
   b. nume firmă
   c. nume secretară
   d. număr de telefon Director Resurse Umane
   e. număr de telefon firmă

4. Un telefon de vânzări cu succes presupune stabilirea:
   a. data şi ora pentru revenirea telefonică
   b. data şi ora pentru prezentarea de ofertă
   c. data şi ora pentru răspunsul la email

5. Actualizarea bazei de date, după telefoanele de vânzări, se face:
   a. uneori
   b. din când în când
   c. imediat

6. În situaţia unui nou contact se revine la firmă cu:
   a. formularul YU 01 – Raport - completat
   b. formularul YU 02 (Y, C sau P) – Date despre client - completat
   c. formularul YU 04 – Analize – completat

7. Contractul de prestări servicii (YU 02) este dus la client pentru semnare de către:
   a. secretară
   b. un lector
   c. contabil
   d. un coleg

CAPITOLUL 3 - SUBSISTEMUL DE INDICATORI

CAPITOLUL 3:

A. Scopul Subsistemului de indicatori de vânzări.....3
B. Indicatorii primari.....4
C. Indicatorii agregaţi (de activitate).....4
D. Indicatorii de performanţă (indicatorii calitativi).....5
1. Necesitatea vitală a indicatorilor de performanţă.....5
2. Rolul indicatorilor de performanţă.....6
3. Grila veniturilor echipei de vânzări.....8
E. Subsistemul de rapoarte de vânzări.....9
1. Rolul rapoartelor de vânzări.....9
2. Cerinţele rapoartelor de vânzări.....10
3. Exemple de rapoarte de vânzări.....12
F. Interdependenţele subsistemului de indicatori.....13

- Anexa 1 – Tabloul indicatorilor de vânzări.....15
- Anexa 2 – Exemple de rapoarte de vânzări.....16
- Anexa 3 – Exemple de Instrucţiuni de completare.....20

Am curajul să cred că *Subsistemul de indicatori este „coagulantul” Sistemului de Vânzări* al oricărei firme, indiferent cât este de mică sau cât este de mare.

Ca și Subsistemul informațional, Subsistemul de indicatori face parte din componenta de Organizare a Managementului Vânzărilor (dacă acceptăm managementul ca organizare, planificare, conducere, control). Dacă cel informațional are o contribuție decisivă pentru organizarea Sistemului de Vânzări, Subsistemul de indicatori este cel care influențează funcționarea și funcționalitatea celorlalte subsisteme ale Sistemului de Vânzări.

Această determinare intersistemică se datorează *rolului Subsistemului de indicatori* care este de a măsura cantitativ, dar și calitativ activitatea echipei de vânzări (forței de vânzări) atât ca și grup, dar și individual.

În fond, indicatorii de vânzări sunt *mărimi numerice* care reflectă:

-pe de o parte, *munca efectivă a unui om de vânzări sau al unei echipe* (ritmul, cantitatea, calitatea și eficiența), dar,

-pe de altă parte, se constituie în *jaloane pentru parcursul* zilnic, săptămânal, lunar, trimestrial, anual al omului (echipei) de vânzări (sunt punctele de referință de atins în fiecare din aceste intervale de timp).

Pe scurt, finalitatea este realizată prin suprapunerea acestor două laturi ale unor mărimi numerice rezultând *acțiunile corective necesare*.

A. SCOPUL SISTEMULUI DE INDICATORI DE VÂNZĂRI

Este de:

- ✓ *a oferi o imagine obiectivă privind activitatea individuală și a echipei de vânzări*;

Fiind vorba de cifre, este evident că interpretarea devine facilă, dar, în egală măsură, nici nu dă posibilitatea emoțiilor, sentimentelor sau altor trăiri interioare să-și pună amprenta pentru aprecierea oamenilor și a muncii lor. De aceea cred cu putere că Subsistemul de indicatori determină Subsistemul de ședințe și Subsistemul de pregătire internă.

Măiestria Managerului Vânzări constă doar în alegerea indicatorilor relevanți pentru această *imagine obiectivă*.

- ✓ *a permite analiza obiectivă a punctelor tari și a punctelor slabe ale fiecărui membru al echipei, dar și al echipei, în general*;

Cifrele, în simplitatea lor, permit, dacă sunt privite lucid, cerebral, să se identifice rapid particularitățile individuale sau de grup. În acest mod, Subsistemul de indicatori își pune decisiv amprenta pe Subsistemul de ședințe, dar, în egală măsură, și pe Subsistemul de pregătire internă.

Măiestria Managerului Vânzări constă doar în alegerea indicatorilor relevanți pentru această identificare vitală în *conducerea particularizată*.

- ✓ *a da posibilitatea concentrării eforturilor individuale și ale echipei pe anumite direcții de acțiune*;

Suprapunând cifrele stabilite pentru a fi atinse și cifrele care au fost atinse, devin evidente *acțiunile de întreprins* pentru restabilirea echilibrului. Este important ca prin Subsistemul de planificare să se definească și o serie de indicatori care să se regăsească și în *analiza cotidiană*.

- ✓ *a fi un instrument managerial obiectiv de control*;

Pentru a vorbi cu toții „aceeași limbă” și pentru a nu lăsa subiectivul (emoții, trăiri, sentimente) să domine relația profesională atât cu nivelul ierarhic superior, cât și cu cel inferior, este firesc, normal și corect să lăsăm cifrele să facă „*medierea*”. Cu toții, prin vorbe, putem să avem „adevărul” pe care ni-l dorim (să nu uităm că oamenii de vânzări sunt maești ai cuvintelor!). Dincolo de cum vrem noi să ne prezentăm rezultatele, există unitatea de măsură obiectivă – cifrele.

- ✓ *a fi un instrument managerial motivațional*.

Cifrele nu mint niciodată!

***

Există o mulțime de tipuri de indicatori (agregați, relativi, de performanță), dar dacă începem cu începutul, atunci primii care vor fi tratați sunt:

B. INDICATORII PRIMARI

Cred că sunt acei indicatori pe baza cărora se generează întregul Subsistem de indicatori.

- VIZITE – realizate la clienţi permanenţi
- PREZENTĂRI DE OFERTĂ – realizate la potenţiali clienţi
- ÎNTÂLNIRI - realizate la potenţiali clienţi (de la PREZENTAREA DE OFERTĂ până la încheierea CONTRACTULUI)
- VALOARE VÂNDUTĂ – vânzare facturată
- VALOARE ÎNCASATĂ - vânzare încasată
- CLIENŢI PERMANENŢI – clienţi din lista fiecărui om de vânzări
- CLIENŢI ACTIVI – clienţi care au cumpărat într-o perioadă de timp dată
- NOI CLIENŢI – clienţi care au încheiat contract şi au devenit clienţi permanenţi
- CLIENŢI VALOARE :
  - -FOARTE MARI – vânzări medii lunare ≥ ------- lei
  - -MARI - vânzări medii lunare ≥ --------< ------- lei
  - -MEDII - vânzări medii lunare ≥ -------< ------- lei
  - -MICI - vânzări medii lunare ≥ ---------< ------- lei
  - -FOARTE MICI - vânzări medii lunare < -------- lei
  - -PUNCTUALI – vânzare unica > ---------- lei
- NUMĂR DE POZIŢII PE O FACTURĂ – numărul de produse cumpărate de un client
- etc.

C. INDICATORII AGREGAŢI (DE ACTIVITATE)

Am curajul să cred că cifrele date de aceşti indicatori sunt o bază obiectivă pentru *înțelegerea mecanisului acțiunii sau nonacțiunii umane*:

- pe de o parte, este vorba despre *oamenii de vânzări din subordinea ta*: constanţa ritmului de lucru, perseverenţa, zile din săptămână de maximă şi minimă activitate, acţiuni din procesul de vânzări care le fac plăcere, care nu le fac plăcere, game de produse sau produse favorite sau repudiate, punctele lor forte şi punctele lor slabe în procesul vânzării etc.
- pe de altă parte, *clienții*: ce game de produse sau produse cumpără sau nu cumpără de la tine, frecvența cu care cumpără, valoarea cumpărăturilor de la tine, sezonalitatea cumpărării, importanţa pe care o acordă colaborării cu firma ta etc.

De aici încolo începe managementul propriu zis când, în urma analizei, *decizi acțiunile de făcut* în privinţa echipei de vânzări atât individual cât şi ca grup, dar și a clienților tăi (strategia de vânzări şi politica comercială). Este impropriu și total neproductiv să lăsăm doar intuiția sau, chiar mai rău, emoțiile proprietarului firmei să dicteze hotărâri fundamentale pentru echipa de vânzări (cum ți se pare schimbarea listei de prețuri de trei ori în două săptămâni?).

Dacă privim numai sistemele de analiză de uz public puse la dispoziţie de Google: Analytics, AdWords, AdSense putem să înţelegem filozofia creşterii cifrelor de afaceri: intuirea mecanismului care declanşează decizia de cumpărare. Iar aceste sisteme de analiză se bazează pe ... indicatori primari, dar, îndeosebi, agregați!

Şi dacă un gigant al lumii de azi ne dă un exemplu clar de acţiune (analiză complexă pe bază de indicatori specifici), *noi, în firmele unde suntem Manageri Vânzări, pe ce ne bazăm analiza pentru deciziile luate în legătură cu creșterea cifrei de afaceri*?

Îţi voi propune mai jos o listă lungă de indicatori care sunt *rezultatul combinării indicatorilor primari*. Ce îmi doresc foarte mult este doar să-i priveşti, să-i „cântăreşti" şi să-i alegi pe cei care crezi că se pliază pe specificul domeniului tău de activitate. În ceea ce mă priveşte, dă-mi voie să-ți sugerez prin Anexa 1, pag. 15, o modalitate de lucru pentru a-ți determina indicatorii în funcţie de specificului firmei tale sau al domeniului tău de activitate.

Chiar dacă ce îţi sugerez nu este pe gustul tău, te rog, înțelege principiul şi *construiește-ți indicatori agregați care să te mulțumească!*

Anexa 2

EXEMPLE DE RAPOARTE DE VANZARI

Exempul 2

LUNA .....

AGENT VANZARI .....

ABC 03

		Vizite	Q	Cl. Activi	Focus ASM		Focus pers Produs…		Nr mediu de pozitii/1 factura	Noi clienti	Incasari	
					Produs ….	Podus ….	Q	GA			termen	depasit
ZIUA	DATA	<nr>	<kg>	<%>	<kg>	<kg>	<kg>	<%>		<nr>	<lei>	<lei>
LU												
MA												
MI												
J												
V												
S												
SAPT 1	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU												
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
SAPT 2	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU												
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
SAPT 3	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU												
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
SAPT 4	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU												
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
SAPT 5	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LUNA	**PLANIF**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
	REALIZ	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

DATA **INFORMATII DESPRE CONCURENTA**

DATA **PROPUNERI**

CAPITOLUL 4 - SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE

CAP.2 SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

CAP.8 SUBSISTEMUL DE CONTROL

CAP.3 SUBSISTEMUL DE INDICATORI

CAP.5 SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE

CAP.4 SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE

CAP.6 SUBSISTEMUL DE MOTIVARE

CAP.7 SUBSISTEMUL DE PREGĂTIRE INTERNĂ

CAPITOLUL 4:

A. Pilonii planificării.....3
B. Subsistemul de analiză a vânzărilor.....4
i. Conceptul de analiză a vânzărilor.....5
ii. Analiza individuală a vânzărilor.....7
C. Rolul Subsistemului de planificare.....9
D. Planul anual de vânzări.....11
1. Construirea planului de vânzări.....11
2. Negocierea planului de vânzări.....13
3. "Vânzarea" planului de vânzări.....14
E. Planificarea uzuală.....15
F. Interdependenţele Subsistemului de planificare.....16

- Anexa 1 – Sinteze ale activității Managerului Vânzări.....18
- Anexa 2 – Analize de vânzări din rapoarte de vânzări.....20
- Anexa 3 – Analize de vânzări săptămânale şi lunare – varianta 1.....22
- Anexa 4 – Analize de vânzări săptămânale şi lunare – varianta 2.....23
- Anexa 5 – Procesul realizării Planului anual de vânzări.....24

A. PILONII PLANIFICĂRII

Planificarea în vânzări este *testul viziunii* Managerului Vânzări. Este piatra de încercare pentru „ochii minţii” ai celui care, direct sau indirect, le-a transmis unor oameni de vânzări: „Veniţi după mine şi vă va fi bine pentru că eu ştiu unde vă duc!”.

Viaţa oricărei firme, indiferent cât este de mare sau de mică acum, este de fapt un drum pe care şi l-a construit în pustiu. A fost începutul prin care un om sau un grup de oameni „au văzut cu ochii minţii” ceva, undeva în timp - Misiunea, Viziunea sau Declaraţia, Valori.

Apoi, au început „desţelenirea pământului neînceput”: au organizat producţia sau distribuţia sau prestarea serviciului, logistica, marketingul şi vânzările, resursele umane, etc. Concomitent sau ulterior, când au început să vină banii, au construit sau închiriat din ce în ce mai multe sau mai mari spaţii. Practic, au pus bazele a ceea ce este acum, o entitate mai mult sau mai puţin puternică şi care, poate cel mai important pentru azi, trăieşte. Iar printre aceste baze, dacă au fost construite corect, a fost şi organizarea Sistemului de vânzări - Subsistemul informaţional şi Subsistemul de indicatori.

Este evident că atunci când contruieşti un drum, printre începuturi, este şi „desenarea” traseului care va fi urmat. Iniţial, pe hârtie sau în format electronic (pentru firme, planul de afaceri), ulterior în teren (jaloane, ţăruşi – numeşte-i cum doreşti!). Ei bine, pentru firme, în parcursul construirii reale a propriului drum, cine sunt jaloanele pe care le pune din timp pentru „a vedea cu ochii minţii” traseul de urmat? Am curajul să cred că sunt principii, valori morale şi norme etice, pe de o parte şi Subsistemul de planificare, pe de altă parte!

Nu întâmplător insist pe aceste adevăruri cunoscute. Am întâlnit însă de prea multe ori în consultanţa pe care o desfăşor pentru (re)proiectarea Sistemului de vânzări de peste 11 ani situaţii incredibile.

Iată trei piloni în planificarea oricărei firme, trei mari probleme ale firmelor româneşti (din păcate, nu sunt singurele!) dar de undeva putem să începem să reconstruim drumul.

Planul de afaceri a fost, este şi probabil, din păcate, şi în anii care vin, va fi o poveste frumoasă cu Moş Crăciun în care, noi adulţii competenţi şi „realişti”, evident că nu credem. Oare care este procentul firmelor cu capital românesc care au un plan de afaceri? 10%? 15%? Poate nici atât!!! Atunci, de ce noi ceilalţi, 85-90%, suntem surprinşi că ne merge cum ne merge economic?

Dacă „modelul de planificare” românesc – *eu merg undeva cu firma mea, dar nu ştiu unde, nu ştiu cum, nu ştiu cu cine, nu ştiu cu ce etc. şi nici nu mă interesează!* – este atât de benefic, încât 85-90% din firme îl practică, de ce nu s-a impus ca model de planificare de succes pe această Planetă? Oare noi sau ei suntem ignoranţi?

Această repetare la nesfârşit „În România, n-ai cum să-ţi faci un plan de afaceri!” a fost generat de interpretarea eronată a ceea ce au lansat iniţial multinaţionalele. Ele au fost primele care au argumentat public nenorocirea economică dată de desele schimbări legislative. Dar ele nu au spus-o însă ca un abandon al planului de afaceri, ci ca o nevoie costisitoare de revizuire perpetuă a acestuia. Noi am crezut de cuviinţă (şi ne-a plăcut pentru că e mai comod!) să abandonăm planul de afaceri. Ei însă şi-au urmat planul de afaceri. Priveşte cifrele lor cum au crescut!

Cum să cred spusele unui proprietar român din Braşov „În România, n-ai cum să-ţi faci un plan de afaceri!” când firma lui are cel mai bun an din istoria lor de peste 20 de ani şi în ultimii ani, pe lângă punctele de lucru din România, a deschis şi în Ungaria, şi în Bulgaria? Oare a avut şi respectat un plan de afaceri?

Bugetul de venituri şi cheltuieli – un alt pilon în planificare pe care-l transformăm în motiv de jale şi mister. Care este procentul firmelor cu capital românesc care au avut la 01 ianuarie BVC-ul gata? 25, 30, 35%? Iar restul? Evident, „În România, n-ai cum să ...!” România e de vină sau cum realizăm şi respectăm propria planificare?

Am asistat şi la o monstruozitate economică. Noul şi tânărul Director General a cerut celui numit Director Economic, dintr-o firmă cu peste 30 de angajaţi, proiecţia BVC-ului pentru 2013. A fost pentru prima dată în istoria lor de peste 16 ani când se întâmpla o

astfel de cerere (şi au avut şi au ceva credite pentru care banca, pe lângă multe alte bazaconii, le-a cerut şi BVC!)! Ce a primit? Execuţia bugetară pe 2012, pe luni calendaristice, la care s-a schimbat în titlu, Bugetul de venituri şi cheltuieli 2013 în loc de 2012! Fără nici un leu sau bănuţ amărât sau nenorocit în plus sau în minus! Oare cât ar trebui să fie salariul acestui „specialist", astăzi, în România pentru o astfel de „crimă" economică? Stimată prietenă/ Stimate prieten absolvent de învăţământ superior economic, până nu stăpânești și analiza economico-financiară și bugete și lucrul cu bugete, orice pretenţie salarială ai, oricât ar fi de mică, este mult prea mare chiar şi în România, azi! Fii util firmei tale prin capacitatea ta profesională, adu plusvaloare și apoi cere!

Iar *planul de vânzări* este o altă „poezie" specifică „folclorului" românesc. Clasicul clasicilor în găsirea motivelor „logice" pentru a nu-l face este „În domeniul nostru, cu specificul său, este imposibil să planificăm vânzările!". Iar culmea culmilor este ce am primit zilele trecute: „Noi, toţi distribuitorii, i-am spus furnizorului că nu se poate să avem plan de vânzări şi au înţeles, iar pentru 2013 au renunţat!". (Iar acest furnizor este o multinaţională care vinde pe întregul Glob, iar „circul" acesta, se pare, că se petrecea la începutul fiecărui an de mai mult timp!).

De fapt, este un semn de ipocrizie când, nefăcând planul de vânzări pentru 2014, indirect, proprietarul spune răspicat: „Nu mă interesează ce profit voi avea în 31 decembrie 2014! Eu fac afacerea asta ca să mă aflu în treabă şi oricere pierdere va fi, nu mă interesează!".

Indiferent cât de specific crezi că este domeniul tău, în BVC, la Venituri ce treci? În afară de planul de vânzări, ce multe altele poţi avea? Iar BVC-ul de anul acesta nu are nicio legătură cu Planul de afaceri?

Hai să dăm echipelor de vânzări Planul de vânzări și Oferta Unică de Vânzare (acel „Noi suntem singurii care ...") şi, după aceea, să vedem cine sunt ele cu adevărat!

Planul de vânzări, pe lângă testul viziunii Managerului Vânzări, este și „contractul" său de responsabilitate. Da, este responsabilitatea pe care şi-o asumă conştient faţă de proprietarul firmei și, în egală măsură, responsabilitatea pe care și-o asumă implicit faţă de oamenii săi de vânzări: „Veniţi după mine şi vă va fi bine pentru că eu ştiu unde vă duc!".

Dacă numai atât ar fi să fie ce înseamnă Manager Vânzări şi ar fi suficient, cred eu, să i se arate respect. Frumuseţea acestei meserii este că partea aceasta de responsabilitate este doar o mică parte din total. Mai sunt clienţii, furnizorii, toţi oamenii din firmă, în general, şefii celorlalte departamente, în special. Faţă de toţi este responsabil. Şi atunci, cred că respectul pe care îl merită ar trebui arătat ceva mai des şi necondiţionat.

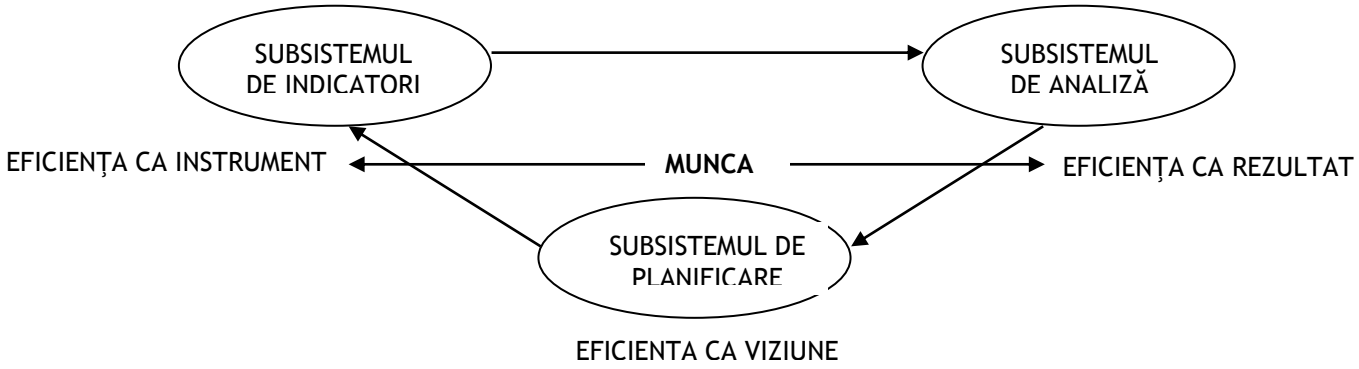
B. SUBSISTEMUL DE ANALIZĂ A VÂNZĂRILOR

Nu tratez acest subsistem distinct în cadrul Sistemului de vânzări pentru că am curajul să cred într-o interdependenţă totală a acestuia cu Subsistemul de planificare. Nu pot să cred că poţi planifica ceva dacă nu te bazezi pe cifre cum, de altfel, rezultatul „citirii" cifrelor este baza planificării. Cu alte cuvinte, aceste două subsisteme sunt în simbioză. Analiza este „viaţa" planificării, planificarea este „viaţa" analizei. Una fără de alta, nu au sens.

Iar, ca şi suport concret pentru acestea două, nu cred că poate fi altceva decât Subsistemul de indicatori, acel ceva unitar care dă esenţa planificării.

Iar legătură fundamentală dintre aceste trei subsisteme este eficienţa - DEX: EFICIÉNȚĂ, eficiențe, s. f. Calitatea de a produce efectul (pozitiv) așteptat.

Este limpede că atunci când ne gândim la vânzări în oricare firmă, indiferent cât este de mare sau de mică, nu putem să dăm la o parte, sub nici o formă, eficienţa acestora. În acest spirit, ne este clar că putem să avem această eficienţă numai având un Sistem al Vânzărilor eficient. Iar eficienţa Sistemului este generată de eficienţa Subsistemului de planificare. Iar dacă vedem planificarea ca și o privire cu „ochii minții" în timp atunci cred că aceasta este, de fapt, eficienţa ca viziune.



Este indiscutabil că o planificare sănătoasă și serioasă nu se poate realiza decât având la dispoziție un subsistem de analiză performant, foarte bine pus la punct. Dacă vrem să înțelegem, „să citim", comportamentul clienților (de ce cumpără/achiziționează de la noi, ce anume cumpără/achiziționează și ce anume nu cumpără/nu achiziționează de la noi), dar și comportamentul echipei de vânzări, individual sau în grup (ce produse vând și ce produse nu vând, în general, dar și pe tipuri de client, de ce nu vând anumite produse sau la anumiți clienți), atunci neîndoielnic răspunsurile le vom avea în urma analizei vânzărilor. Evident, în această ipostază avem *eficiența ca rezultat*.

Dar pentru a analiza și planifica, este firesc să avem la dispoziție indicatorii adecvați (agregați, de performanță, etc.). Asta înseamnă că avem nevoie, înainte de toate, de Subsistemul de indicatori (Cap.3). Practic ei ne dau limbajul comun în vânzări! Ei sunt cei care dau unitatea întregului Sistem al Vânzărilor pentru că, oricum am da-o sau oricum am lua-o, indicatorii de vânzări se găsesc prezenți în toate subsistemele Sistemului de vânzări. Și atunci, Subsistemul de indicatori reprezintă *eficiența ca instrument*.

Iar testul suprem în ceea ce privește viabilitatea acestor corelații este numai și numai munca echipei de vânzări.

1. Conceptul de analiză a vânzărilor

Nu întâmplător am insistat pe aceste interderdependențe pentru că am întâlnit prea des în prezentările de ofertă, consultanță și cursurile de vânzări pe care le fac, afirmația despre Sistemul de vânzări: „Astea merg dacă vinzi țigări și pufuleți! În domeniul nostru, undem vindem... altfel stau lucrurile!".

Sunt total de acord că există un specific în fiecare domeniu de activitate. Este evident că produsele diferite, segmentele diferite de clienți, zonele geografice diferite, etc. diferite individualizează o firmă, îi dau un anumit specific. Iar mai mult de atât, este individualizarea, specificul firmei determinat de Omul care este proprietar. Da, existența unei firme este marcată definitoriu de *personalitatea acestui Om*. Gradul său de cunoaștere, de instruire și educație, de cultură și civilizație, valorile lui morale dau un drum distinct, unic pentru firmă. Iar toate acestea își pun amprenta inevitabil, în mod unic, specific, și asupra organizării, planificării, conducerii și controlului în firma sa.

Dar de la acest specific evident la negarea principiilor Sistemului de vânzări este o cale lungă. Iar aceasta „hăbăuceală" conceptuală, am curajul să cred, este dată fie de limitele capacității de înțelegere, fie de comoditate, fie de îngustimea gândirii. Este total anormal să te ascunzi în spatele „teoriilor despre specific" numai pentru a încerca, nereușit, să maschezi doar limite personale. Trist este că pentru acești oameni, rezultatele nemulțumitoare în vânzări și dezvoltarea firmei sunt exclusiv datorită calității și capacității oamenilor de vânzări. Oare?

Subsistemul informațional există, indiferent că vrem sau nu vrem noi. Măiestria este să-i dai specificul pentru firma ta.

Subsistemul de indicatori există ca un dat în vânzări. Capacitatea managerială presupune să-i dai optimul în funcție de specificul firmei tale.

Subsistemul de analiză există, indiferent că ne place sau nu. Inteligența managerului este cea care îi dă specificul firmei.

•

•

•

Anexa 2

ANALIZE DE VÂNZĂRI DIN RAPOARTE DE VÂNZĂRI

Exemplul 3

CHK 01

FIŞĂ DE AUTOEVALUARE ZILNICĂ-DATA……...

NUME / PRENUME ……

ORA	ACTIVITATEA	TIMP	REZULTAT
9,00			
...			
17,00			

SUNT MULȚUMIT(Ă) DE CEEA CE AM FĂCUT AZI?

INDICATORI DE EVALUARE		
	ȚINUTA	
	.....	

CONCLUZII
PROPUNERI

Exemplul 4

RAPORT SĂPTĂMÂNAL DE ACTIVITATE

CHK 01

NUME PRENUME ……..……..

SĂPTĂMÂNA de la…….. până la ……

ZIUA	ACȚIUNI PLANIFICATE	SCOP	REZULTAT	OBSERVAȚII
LUNI				
...				
VINERI				
Informații din piață				

CAPITOLUL 5 - SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE

CAP.2 SUBSISTEMUL INFORMAȚIONAL

CAP.8 SUBSISTEMUL DE CONTROL

CAP.3 SUBSISTEMUL DE INDICATORI

CAP.5 SUBSISTEMUL DE ȘEDINȚE

CAP.4 SUBSISTEMUL DE PLANIFICARE

CAP.6 SUBSISTEMUL DE MOTIVARE

CAP.7 SUBSISTEMUL DE PREGĂTIRE INTERNĂ

CAPITOLUL 5:

A. Pentagonul puterii manageriale.....3
B. Rolul şi locul şedinţelor de vânzări.....4
C. Şedinţele individuale de vânzări.....6
1. Rolul şedinţelor individuale de vânzări.....6
2. Tipurile de şedinţe individuale de vânzări.....7
3. Pregătire, periodicitate şi loc de desfăşurare.....8
4. Şedinţele individuale de influenţare.....8
5. Şedinţele individuale de planificare.....10
6. Şedinţele individuale de lucru.....11
D. Şedinţe zilnice de vânzări.....12
1. Şedinţele zilnice de grup, varianta clasică.....13
2. Şedinţele zilnice de grup, varianta video.....15
3. Şedinţele zilnice de grup, cu suport tehnic.....16
E. Şedinţele săptămânale de vânzări.....18
1. Pregătirea şedinţei săptămânale.....18
2. Desfăşurarea şedinţei săptămânale.....19
F. Şedinţele lunare de vânzări.....23
1. Pregătirea şedinţei lunare de vânzări.....23
2. Desfăşurarea şedinţei lunare de vânzări.....24
3. Acţiunile de după şedinţa lunară.....28
G. Alegerea temei şedinţei.....28
H. Interdependenţele subsistemului de şedinţe.....29

- Anexa 0 – Fişa individuală.....31
- Anexa 1 – Fişe pentru pregătirea şedinţelor individuale.....32
- Anexa 2 – Sinteza şedinţelor individuale.....35
- Anexa 3 – Planul încasărilor.....36
- Anexa 4 – Fişa pentru pregătirea şedinţei zilnice.....37
- Anexa 5 – Floaia flip chart.....38
- Anexa 6 – Fişa pentru pregătirea şedinţei săptămânale.....39
- Anexa 7 – Fişa pentru pregătirea şedinţei lunare.....41

Până la a detalia Subsistemul de ședințe, îți propun o noutate: este creația mea pe care vreau să ți-o ofer ca un mod real de a ne opri, ca Manageri Vânzări, din a le tot vorbi și repeta la nesfârșit minunaților noștri subalterni despre ce au de făcut și a înlocui vorbele cu acțiunea conștientă, controlată, eficientă.

A. PENTAGONUL PUTERII MANAGERIALE

Eu am curajul să cred că esența managementului vânzărilor se poate comprima în „Pentagonul puterii manageriale" – *Concentrează-i!, Motivează-i!, Controlează-i!, Dezvoltă-i profesional!, Dezvoltă-i uman!* Sunt de acord cu tine că zilnic trăiești într-un tumult generat de multitudinea de factori de presiune pe care îi suporți (oamenii tăi de vânzări cu binele și răul fiecăruia, clienții, furnizorii, proprietarii sau Directorul General, șefii celorlalte departamente cu binele si răul fiecăruia, concurenții tăi și dincolo de toate, planul de vânzări).

Sunt de acord cu tine că de multe ori simți că ești într-o poziție ingrată față de unul sau altul dintre acești factori sau, câteodată, față de sine, dar nu uita că ești un om puternic, capabil, rezistent, sigur de sine (și multe, multe, multe alte calități!) și care, dincolo de orice, ai o responsabilitate extraordinar de mare: să duci pe un drum sigur pe toți cei care au așteptări foarte mari de la tine. Cine sunt aceștia? Culmea culmilor! Exact cei care sunt factorii tăi de presiune zilnică!!!

Ei bine, știu că uneori te simți „singur între străini" dar la fel de bine știu că echipa ta de vânzări este sprijinul tău real în realizarea obiectivelor tale, indiferent cât sunt acestea de mari.

De aceea, sub nici o formă nu merită să renunți la Pentagonul puterii tale, nu are niciun rost să dai la o parte, nici măcar pentru un minut, maximul tău de forță și tărie umană:

A. Concentrează-i!,
B. Motivează-i!,
C. Controlează-i!,
D. Dezvoltă-i profesional!,
E. Dezvoltă-i uman!

Foarte, foarte, pe scurt, îți voi descrie ce înțeleg prin aceste direcții de acțiune concretă din punct de vedere al necesității lor. Oamenii de vânzări au nevoie ca de aer de *concentrare* pe acțiunile inițiate de Managerul Vânzări sau pe anumite grupe de produse sau produse sau pe anumiți indicatori de performanță sau pe anumite tipuri de clienți sau pe etc., etc. Cu alte cuvinte, este vorba de adunarea eforturilor tuturor într-un singur scop, de punctul maxim de concentrare a îndârjirii și încăpățânării pozitive a unui grup uman. De ce oamenii tăi de vânzări au nevoie de aceasta? Pentru că dacă ei ar fi capabili să o facă singuri, sigur nu ar mai fi nevoie de un Manager Vânzări!

Motivare – oferirea continuă a suportului psihic și mental pentru a acționa în condiții de eficiență maximă pentru perioade lungi de timp într-o meserie extrem de stresantă. De ce oamenii tăi de vânzări au nevoie de aceasta? Pentru că dacă ei ar fi capabili să o facă singuri, sigur nu ar mai fi nevoie de un Manager Vânzări!

Creativitatea personală, pentru a iniția acţiuni utile echipei tale, trebuie să ți-o bazezi pe ceva! În afară de piaţă şi studiul, cititul personal, ar mai fi un altceva? Iar piața, cum o înţelegi cel mai bine, nu cumva prin prezența ta directă? Şi partea cea mai importantă din aceasta nu este împreună cu oamenii tăi de vânzări? Ei bine, *controlul*, pe lângă multe alte lucruri bune pe care ţi le dă, în primul rând, îţi dezvoltă creativitatea de care, ca şi Manager Vânzări, ai nevoie ca de aer.

Ai sesizat ce „măcel" este în rândul oamenilor de vânzări din generaţia nouă – 20 – 26, 27 de ani din punct de vedere al capacităţii profesionale? Tu te confrunţi cu acestă criză acută de oameni de vânzări capabili? Dacă da, cine este cel care le va da bazele profesionalismului în vânzări şi apoi îi *dezvoltă profesional*? Evident, tu.

(În privinţa bazelor profesionalismului în vânzări m-am străduit să te sprijin prin cursul video „Vânzătorul profesionist – o realitate (Metoda de vânzări 3D)" www.powerway.ro - doar, foloseşte-l!)

Iar din punct de vedere al valorilor morale, al principiilor şi normelor etice îţi este clar că noua generaţie de oameni de vânzări nu excelează. Pe de altă parte, la fel de limpede, piaţa, oricare ar fi ea în această ţară, va fi din ce în ce mai dură, mai grea, mai concurenţială şi numai calitatea umană a oamenilor de vânzări te va menţine la suprafaţă. Cine este cel care îi educă pe cei din echipa ta, cine îi *dezvoltă uman*? Evident, doar tu!

Acesta este *Pentagonul puterii manageriale*! L-am creat ca şi o sinteza a acţiunilor vitale de întreprins de către un Manager Vânzări. Dacă vrei, am dorit o ierarhizare a acţiunilor de făcut. Nu am gândit şi nu îmi doresc ca acest pentagon să se contrapună sau să înlocuiască managementul vânzărilor (organizare, planificare, conducere, control). *Este numai un plan de acţiune concret pentru a folosi puterea conferită de funcţie în mod constructiv, pentru a influenţa pozitiv oamenii*.

***

Dar pentru a fi constructivi și eficienți în demersul nostru, cred cu putere că merită să ne bazăm pe cunoașterea în detaliu a fiecărui om de vânzări din subordine. Acest lucru nu se poate întâmpla decât printr-o observare atentă a evoluției în timp atât din punct de vedere uman, cât și profesional, dar și printr-o comunicare personală eficientă. Pentru partea de evoluție, dă-mi voie să-ți ofer prin Anexa 0, pag.31, o variantă de Fișă individuală (despre ea detalii sunt în Capitolul 8 Subsistemul de control), iar pentru partea de comunicare, dă-mi voie să-ți ofer, în continuare, ședințele de vânzări, individuale și de grup.

B. ROLUL ȘI LOCUL ȘEDINȚELOR DE VÂNZĂRI

Deşi viaţa în vânzări e dură fiind o luptă permanentă în piaţă şi, îndeosebi, cu sine, vânzările rămân o meserie fascinantă, dar în care faci tot ceea ce în mod natural nu-ţi place să faci (să stai de vorbă cu nesimțiți, aroganți, prost crescuţi, să zâmbeşti permanent indiferent de trăirile interioare, să stai concentrat pentru lungi perioade de timp în fiecare zi, să lupţi zilnic, zilnic, zilnic pentru realizarea obiectivelor profesionale, etc.).

De aceea, cred că oamenii de vânzări sunt anormali, în sensul bun al cuvântului: sunt capabili de autocontrol, automotivare, autoperfecţionare etc. Dar oamenii de vânzări, rămân oameni făcuţi din muşchi, carne, celule, emoţii şi sentimente. Viaţa dură şi epuizantă din vânzări, propriile probleme generate de familie, prieteni, societate, de tot ceea ce înseamnă cotidian, îl macină încet, încet şi pe cel mai dur din vânzări, iar pe cei mai mulţi... Şi atunci, ca oricare alţi oameni, şi cei din vânzări au nevoie de un sprijin mental şi spiritual puternic, iar Managerul lor este cel care are datoria profesională, în primul rând, să li-l dea prin şedinţele de vânzări.

Pe de altă parte, într-un mediu profesional motivațional – ședințele de vânzări – Managerul Vânzări poate să transfere echipei sale rezultatele muncii sale anterioare de organizare și planificare și, în egală măsură, poate să le fie util oamenilor săi de vânzări dacă își stabilește, ca și obiectiv de atins prin ședințe, dezvoltarea abilităţilor lor profesionale.

Sintetizând, *rolul și locul ședințelor de vânzări*, din punct de vedere al Managerului Vânzări, este:

1. de a dezvolta oamenii din echipa de vânzări atât uman cât şi profesional;
2. de a motiva/remotiva echipa de vânzări;
3. de a transfera obiectivele de atins;
4. de a da speranţă pentru întreaga echipă de vânzări atât ca întreg, cât şi individual.

Plecând de la esenţa şedinţelor de vânzări (mediul în care Managerul Vânzări îşi exercită influenţa pentru echipa de vânzări, îşi pune amprenta personală prin stilul de conducere!) este de neînţeles cum sunt transformate aceste aspirații manageriale înalte în banale treceri în revistă a neîncasatelor şi comunicări sterpe de informații, fără sevă, fără vlagă dar, obligatoriu, încruntat şi fără chef sau încruntat şi cu ton ridicat. Oricum ar fi, esenţa rămâne critica pe îndestulate şi, în final, dezinteresul şi demotivarea echipei.

Atunci, care ar fi calea de urmat pentru a da oamenilor de vânzări din subordine ceea ce chiar le este util? Simplu:

1. *concentrându-ne în organizarea și desfășurarea ședințelor la ceea ce au nevoie ei, nu la frustrările și nemulțumirile noastre, Managerii Vânzări.*

•

•

•

•

•

•

•

Cât poate dura o astfel de introducere? 4-5 minute! Doar atât!

a. *„Miezul”*, este partea consistentă care să ne asigure atingerea obiectivelor pe care ni le-am propus să le realizăm: încredere şi speranţă, motivaţie, dezvoltare profesională, planul de vânzări şi încasări, competiţie şi toate acestea nu prin bla, bla, bla,..., monolog sterp, ci interactiv.

Eu îţi propun pentru această parte a şedinţei, **o singură temă ,**exact ceea ce nu a mers în ziua anterioară: fie un indicator de performanţă, fie un produs, fie o competiţie etc. E vorba de partea de analiză premergătoare şedinţei prin care identific problema valabilă pentru majoritatea grupului iar acum o tratez în consecință.

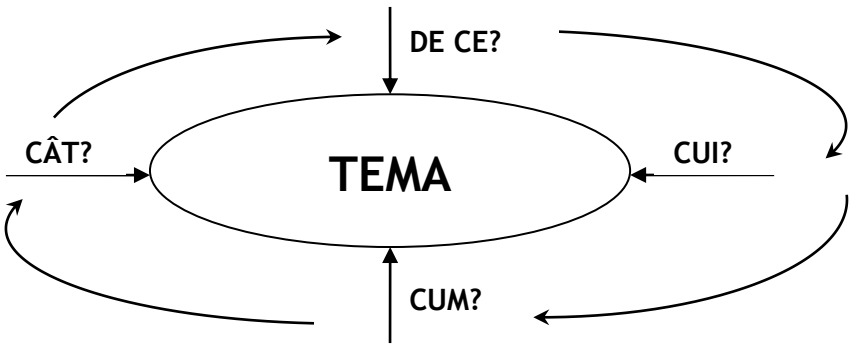
Cum? Folosind o tablă, un flipchart sau o simpla foaie mare de hârtie pe care o lipesc cu bandă adezivă de perete. Incredibil cât de mulți Manageri Vânzări au o adevărată fobie în a accepta o astfel de desfășurare a ședinței de vânzări. Probabil, numai imaginându-se într-o astfel de postură, ei în fața echipei de vânzări scriind pe o tablă sau o foaie de hârtie, sunt pe punctul de a face boli grave, incurabile! Au fost la diferite cursuri, au aflat și s-au minunat că mesajul doar auzit se reține 10%, cel văzut 22%, iar cel auzit și văzut 65%, dar când e vorba de ședințele lor... doar bla, bla, bla. De parcă se așteaptă ca subalternii lor să le soarbă și rețină pe veșnicie fiecare literică pe care ei au pronunțat-o! Bla, bla, bla! NU! Foaie de hârtie și carioca! *Doar dacă vrem să influențăm și educăm!*

Ce fac cu o foaie de hârtie sau o tablă și cu câteva carioci de culori diferite?

Dezvolt o temă! Cum*?*

Simplu, variațiuni pe aceeași temă.

(Tot ceea ce îţi propun mai jos, în funcţie de numărul de oameni de vânzări din subordine şi cât de repede „te mişti”, durează pentru o ședință zilnică între 30 şi 40 minute!)



A. DE CE?

Scopul De ce-ului temei înseamnă, practic, de ce vindem acel produs sau este necesar să realizăm acel indicator? Cu alte cuvinte, să urmărim conștientizarea de către ei a necesității temei.

În egală măsură, vreau să le reamintesc că au un interes personal de atins, cu alte cuvinte să le reamintesc de ce pleacă în piață.

Conținutul:

1. atragerea de către manager a răspunsurilor de la fiecare membru al echipei
2. scrierea pe tablă sau foaie de flipchart a răspunsurilor

Timpul necesar pentru dezvoltarea acestei părți într-o ședință zilnică nu este mai mult este 5-6 minute.

•

•

•

Anexa 5

FOAIA FLIPCHART

TEMA

DE CE ?

-
-
-
-
-
-
-COMISION

AVANTAJE DE VÂNZĂRI

CUI ?

ESTIMĂRI SUCCESIVE DE VÂNZĂRI

-Ag V 1			
-Ag V 2			
. .			
.			

CUM?

ALGORTIM

-PAS 1 -
-PAS 2 -
-PAS 3 -
.
.
.

CÂT?

-1 BUC X __ % (COMISION)= ___ lei

-2 BUC X __ % (COMISION)= ___ lei

3 BUC X __ % (COMISION)= ___ lei

•

•

CAPITOLUL 6 – Subsistemul de motivare:

A. De ce Subsistemul de motivare?.....3
B. Automotivarea Managerului Vânzări.....5
C. Calitatea mediul de lucru.....6
D. Bonusuri/Comisioane.....7
E. Competiţii.....8
   i. Competiţii indirecte.....11
   ii. Competiţ idirecte.....12
F. Sancţiuni.....15
G. Evaluarea performanţei profesionale prin feedback individual.....16
H. Interdependenţele Subsistemului de motivare.....19

- Anexa 1 – Aplicaţia nr. 0 (zero).....20
- Anexa 2 – Grila veniturilor echipelor de vânzări.....21
- Anexa 3 – Regulament ”Omul săptămânii”.....22
- Anexa 4 – Regulament ”Omul lunii”.....23
- Anexa 5 – Corelarea concursurilor cu temele şedinţelor.....24
- Anexa 6 – Exemplu scrisoare de sancţionare.....25
- Anexa 7 – Analize personale.....25
- Anexa 8 – Evaluarea indicatorilor de performanţă.....26

CAPITOLUL 7 – Subsistemul de pregătire internă:

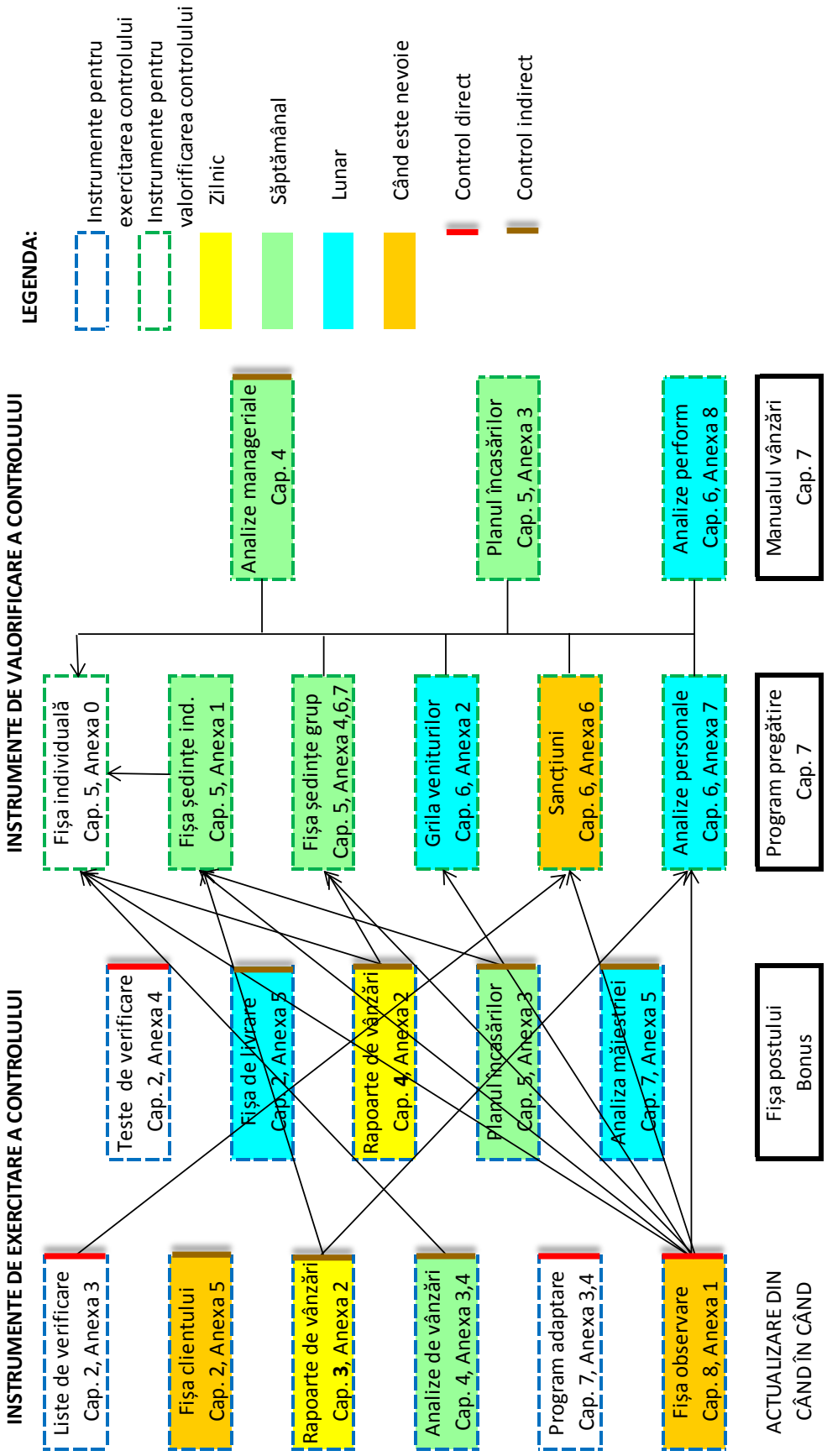
A. De ce-ul subsistemului de pregătire internă... 3
B. Pilonii subsistemului de pregătire internă.....4
C. Manualul vânzărilor.....6
D. Programul de adaptare şi integrare.....8
E. Analiza evoluţiei măiestriei în vânzări.....9
F. Cunoaşterea produselor – un proces continuu?.....10
G. Programul-cadru pentru un an de zile.....11
H. Interdependenţele Subsistemului de pregătire internă.....12

- Anexa 1 – Manualul vânzărilor – Ţinuta profesională.....14
- Anexa 2 – Manualul vânzărilor – Proceduri.....15
- Anexa 3 – Programul de adaptare şi integrare (partea a I-a).....19
- Anexa 4 – Programul de adaptare şi integrare (partea a II-a).....20
- Anexa 5 – Analiza evoluţiei măestriei în vânzări.....21

CAPITOLUL 8 – Subsistemul de control:

A. Ce înţelegem prin control.....3
B. Autocontrol prin control.....5
C. A motiva şi educa prin control.....6
D. Instrumentele de control.....9
E. Controlul echipei de vânzări.....11
F. Interdependențele Subsistemului de control.....14

- Anexa 1 – Fișa de observare.....16
- Anexa 2 – Sinteza instrumentelor de control.....17

Anexa 2

SINTEZA INSTRUMENTELOR DE CONTROL