

# FORMAREA ȘI/SAU DEZVOLTAREA ECHIPELOR DE VÂNZĂRI



Cum să creștem echipe de vânzări mărețe

Brașov 2018

ISBN 978-973-0-27656-5

Autor : Aurel Boncioagă

boncioaga.aurel@gmail.com

0744 564998

www.powerway.ro

Coperta : Dan Corneanu-Soporan - www.cscdesign.ro

Tipărit : S.C. Yolans Com S.R.L. Braşov

## CUPRINS:

Capitolul 1 - Mai avem nevoie de echipele de vânzări? .....	3
Capitolul 2 - Să vrem să mergem în viitor .....	21
Capitolul 3 - Atitudinea conducătorului de oameni .....	45
Capitolul 4 - Strategia de vânzări și politica comercială .....	67
Capitolul 5 - Recrutarea și selectarea .....	97
Capitolul 6 - Pregătirea Forței de Vânzări.....	131
Capitolul 7 - Comunicarea în Forța de Vânzări .....	151
Capitolul 8 - Controlul Echipei de Vânzări.....	169



# CAPITOLUL 1 - Mai avem nevoie de echipele de vânzări?

**CUPRINS CAPITOLUL 1**

A. Unde sunt echipele de vânzări de altă dată? .....	6
B. Mai avem nevoie de echipele de vânzări de altă dată? .....	8
C. Ne știm erorile din anii care au trecut? .....	9
D. O posibilă cale de urmat! .....	15
 ANEXA 1 - Sinteza drumului de urmat .....	 19

## SINTEZA CAPITOLULUI 1:

1. Situația actuală a calității echipelor de vânzări este destul de precară fiind încă marcate de repercursiunile traversării „deșertului de cenușă” al crizei economice dintre 2008 -2015.
2. Fără dubii, vânzarea prin intermediul echipelor de vânzări va rămâne pentru următorii, cel puțin, 8-10 ani un canal preponderent și sigur de vânzări.
3. Viziunea proprietarilor IMM în privința dezvoltării propriei afaceri ar merita clarificată prin răspunsurile la trei întrebări - cheie:
  - a. Are nevoie de echipă de vânzări?
  - b. Cât de mare să-i fie Forța de vânzări?
  - c. Cine și cum îi conduce Forța de vânzări?
4. Pașii de făcut pentru a-și genera răspunsuri necesare și utile pentru propriul său viitor sunt doar ... șapte!
5. Sinteza drumului de făcut este Anexă a acestui capitol, pagina 19.

## FORMAREA ȘI/SAU DEZVOLTAREA ECHIPELOR DE VÂNZĂRI

Urmează câțiva ani de dezvoltare economică! Este o certitudine pe care o atestă istoria economică!

Statistica creșterii și descreșterii economice demonstrează că după 7 ani de criză economică (în cel de al 7 lea an indicatorii economici revin la valoarea de dinaintea marasmului!) urmează o perioadă în care va fi dezvoltare, creștere, bunăstare. Câți ani? Probabil 6-7-8 ani și apoi, din nou, reechilibrarea printr-o criză economică.

Hai să privim la ultima trecere prin „deșert”! A fost 2008, începutul dureros al căderii în prăpastie. Aproape întreaga Planetă a cunoscut economic declinul. Uman, unele țări au suportat foarte greu evidența, altele mai puțin greu. Probabil, diferența percepției la nivelul fiecărui individ, a fost dată de „antrenamentele” anterioare. Câte alte crize a suportat și a parcurs fiecare și ce a înțeles din acestea, „școala” pe care a absolvit-o, într-un fel sau altul, de fiecare dată? Au trecut cei 7 ani și în a doua parte a lui 2014, cifrele economice pentru SUA erau peste cele de dinaintea lui 2008.

În România a fost ... „valea plângerii absolute”! Era prima criză economică majoră pe care o treceam și o simțeam cu toții. Mai fusese un 1996 - 1997, anii grei economic (devalorizare cu 100% în doar câteva zeci de zile!). Era o criză economică serioasă dar pe care a resimțit-o major doar o parte destul de mică a populației pentru că, asta este credința mea, erau foarte, foarte mulți bani negri în economie (erau vremurile când în en gross, în special în București, întreprinzătorii veneau la cumpărături cu saci, mai mari sau mai mici, de bani). În schimb, au fost oameni care au suportat cu greu (unii n-au mai avut puterea să îl treacă!) „prăpădul” economic - în special, cei cu credite în valută. Cu alte cuvinte, în 2008 - 2009, puțini români erau antrenați psihic pentru anii care au urmat. Pe fondul unor „calamități” de măsuri economice și întreținerea de către politic a unei psihoze a crizei, de data aceasta, milioane bune de oameni „au învățat” criza economică.

Cum suntem azi din punct de vedere al vânzărilor și ce am învățat din ultimii ani? Vreau să-ți ofer o variantă de analiză ca unul care am fost, sunt și voi fi în vânzări și de vânzări. Nu sunt un pesimist, nu sunt un nihilist, dar mai jos voi trece în revistă ceea ce nu este în ordine din punct de vedere vânzări în majoritatea IMM-urilor românești (de aceea și aerul mai sumbru al ceea ce vei citi!). Eu știu că există speranță, eu știu că întreprinzătorul român va renaște în anii ce vin, acum vreau să înțelegem împreună unde suntem astăzi, de unde ni se trage, pentru a avea curajul să trecem la acțiune pe un alt drum, cu „școala” crizei absolvite cu succes.

### A. UNDE SUNT ECHIPELE DE VÂNZĂRI DE ALTĂ DATĂ?

Hai să privim la cum arată echipele de vânzări din majoritatea IMM-urilor românești (poate este valabil în oricare altă parte a globului, dar trăind aici, observând și interpretând ce este la noi și cu noi, am certitudini pentru România!).

1. *Multe echipe de vânzări au fost desființate* - „măcelul economic” al ultimilor ani a dus la închiderea multor firme (multe zeci de mii!). Mă refer la IMM-uri cu mai mulți angajați, despre cele cu unul sau niciunul angajați nu este cazul acum. Multe dintre ele aveau și echipe de vânzări, de la câțiva până la multe zeci sau poate, unele, sute de angajați în vânzări active sau pasive. Unde sunt ei acum?

- o parte, mică de altfel, au plecat pe cont propriu devenind proprietari de IMM. Unii au rezistat și până azi, alții nu! (cei care nu, sigur se vor reîntoarce în vânzări, dacă nu au făcut-o deja!).
- o altă parte, cea mai mare, au migrat spre alte firme fiind acum parte din

acestea, fizic vorbind, dar puțini fiind integrați emoțional sau mental în acestea (mercenari, și atât!).

- o altă parte a migrat spre alte zări iar cei dintr-o ultimă parte au migrat spre alte domenii de activitate (dintre aceștia sigur sunt și unii care s-ar reîntoarce în vânzări!).

2. *Și mai multe echipe de vânzări au fost decimate* - din ceea ce erau echipele de vânzări cândva din punct de vedere numeric, în majoritatea firmelor, indiferent de mărime, în general, dar IMM, în special, efectivele s-au redus, uneori, dramatic.

E drept, au rămas nucleele de bază, acei oameni de vânzări foarte rezistenți, mai mult sau mai puțin atașați sau dedicați firmei dar care, din diverse motive personale (teama este cel mai puternic!), au hotărât să treacă „Golgota” economică alături de proprietarii firmelor și/sau Managerii lor Vânzări.

Cert este că acum, la sfârșitul „trierii” economice de 7 ani, este o nevoie acută de oameni de vânzări care să întregescă echipele existente.

3. *Foarte multe echipe de vânzări sunt demotivate* - este o certitudine pe care numai dacă ne străduim să nu o constatăm o putem da la o parte.

Privește, te rog, evoluția firmelor în relația cu clienții, în general și a oamenilor de vânzări în contact cu clienții, în special. Ești mulțumit de prestația sau prestața acestora? Nu cumva în majoritatea situațiilor, după ce ești în contact cu ele/ei, rămâi cu un gust amar, neplăcut, fad? Când ai avut ultima dată o experiență plăcută sau măcar mulțumitoare în calitate de client sau potențial client? Oare această stare mizerabilă nu-ți pune semne de întrebare? Ce-i cu oamenii aceștia? Chiar nu înțeleg sau nu vor să înțeleagă că oricare client sau potențial client este o șansă de a rezista în acea piață sau în acea firmă?

Am curajul să cred că această stare precară în relația cu clienții este determinată de gradul de motivare a oamenilor de vânzări (și în nici un caz nu mă refer la „hai să creștem salariile căci atunci își vor face treaba!” - este o mare prostie această credință!!!).

DEX: (A) MOTIVĂ, motivez, vb. I. Tranz. A expune cauzele unui fapt, ale unei atitudini, ale unei acțiuni; a aduce explicații, argumente în favoarea unei acțiuni, a unei hotărâri; a justifica.

*Prinzi ideea? Gradul de motivare depinde de calitatea actului managerial!*

Imensa majoritate a echipelor de vânzări sunt neinstruite - dacă privești sumele alocate de firma ta pentru instruirea echipei de vânzări în ultimii 7 ani sau, mai simplu, sumele pe care le-ai alocat pentru tine pentru a-ți crește capacitatea și abilitățile de vânzător profesionist sau Manager Vânzări atunci poți înțelege „masacrul” din piața forței de muncă specifică vânzărilor, pe toate treptele ierarhice. Vezi bine cu ce te confrunți când vrei să angajezi un om de vânzări sau un Manager Vânzări capabil, instruit, competent! Pe de altă parte, ești chiar mulțumit de nivelul profesional al oamenilor tăi de vânzări? Ești amabil(ă) să revezi punctul 3 de mai sus? Ai tăi/ale tale sunt mai breji/breze?

Sunt multe de spus despre cauzele care au condus la această stare precară dar, dincolo de orice, cred cu putere că totul a început cu decăderea calității actului managerial.

\*\*\*

Concluzie: avem câteva probleme nerezolvate din trecut iar acum ... vin vremuri bune! Le punem sub covor (și la un moment dat sigur vor mirosi urât!!!) sau le rezolvăm acum, astăzi, când valul prosperității începe să crească?

## B. MAI AVEM NEVOIE DE ECHIPELE DE VÂNZĂRI DE ALTĂ DATĂ?

Este o certitudine că sunt probleme suficient de mari în ceea ce privește calitatea oamenilor de vânzări. Le constatăm suficient de des datorită experiențelor neplăcute ale clienților noștri (fie prin reclamații, fie prin controlul nostru - dacă îl facem!!!) sau când vrem să angajăm un nou om de vânzări. Probabil că de multe ori și tu ți-ai pus întrebarea dacă mai merită să înduri acest calvar al conducerii oamenilor de vânzări, dacă nu există o cale de a scăpa de ei dar și de a-ți crește vânzările.

Premisa de la care plec este cea a „răului necesar”:

1. Da, este mai delicat și, oarecum, mai complicat în a dezvolta vânzările cu echipe de vânzări (uneori, chiar epuizant!),

2. dar privind în timp, la următorii 2-3-4 ani de creștere economică care vor urma, dă-mi voie să trec în revistă câteva „legende” care îmi întăresc convingerea că merită să ne menținem credința în viitorul echipelor de vânzări.

*„Legenda” 1 - vânzările online (prin Internet) sunt cele care vor înlocui echipele de vânzări*

Nu e rău să gândim la vânzări mai mari cu costuri mai mici, ba, dimpotrivă, aceasta ar fi o lecție foarte bună a crizei economice pe care am trecut-o și a demonstrat că și asta se poate (poate ar fi bine să nu uităm curând această lecție!). Dar de aici și până la a supralicita rolul și locul Internetului pentru următorii ani în vânzări gândindu-l ca un paneeu universal cred că este o diferență mare.

Da, incontestabil, valoarea și volumul vânzărilor prin Internet vor crește exponențial. În schimb, rămâne întrebarea: în ce domenii se va întâmpla acest lucru?

Am curajul să cred că în ceea ce privește produsele al căror preț depășește 150 - 200 euro ritmurile de creștere vor fi dramatic mai mici. Cu alte cuvinte, industrii întregi în care prețul este peste aceste valori vor avea nevoie de echipe de vânzări tipice, clasice.

Nu exclud comenzile lansate prin Internet pentru diverse produse care vor depăși aceste valori estimate cu zeci sau sute de ori. Este în regulă, dar cine se va ocupa de găsirea acestor clienți, generarea încrederii în produse și firmă, întreținerea relației, dezvoltarea portofoliului de produse vândute etc.? Internetul?

Am mari rețineri să cred asta!!!

La fel, producătorii din orice domeniu de activitate, distribuitorii de orice produse do-rești, o paletă vastă de prestări de servicii vor avea nevoie de echipe de vânzări. Internetul poate fi un suport pentru ei dar, în nici un caz, nu va înlocui curând echipele de vânzări!

Și să nu uităm că în rural trăiește 46% din populația stabilă a acestei țări (recensământ 2013) care „mișcă” multe miliarde de euro anual. Chiar vezi în următorii 10 ani că acești oameni vor deveni fani ai comerțului electronic fără de care nu-și vor mai găsi locul pe Pământ?

*„Legenda” 2 - deschiderea de magazine specifice comerțului modern va „îngropa” comerțul tradițional*

Sunt de acord că dezvoltarea retailerilor mari afectează magazinele mici determinând închiderea multora dintre acestea dar de aici și până la a crede în „vidul” care va fi în comerțul tradițional este o cale lungă, lungă (cu siguranță mult mai lungă, nu numai de următorii 4-5 ani, ci de următorii 15-20 de ani!).

Iată, conform studiului firmei Vektor MF - citat de Mediafax, la sfârșitul anului 2014 în România existau:



- Comerț tradițional - 86 222 magazine,
- Horeca - 34 526 unități,
- Retail modern - 1 353 magazine.

Este drept, modernul înseamnă 50% din totalul cifrei de afaceri generale și tendința este de creștere dar, pe fondul unei creșteri generale a consumului este clar că, deși ponderea tradiționalului scade, vorbim, totuși, de mult mai mulți bani în tradițional decât astăzi?

Cred că mult mai bine ar fi dacă ne-am aștepta ca în anii imediat următori să asistăm în comerțul tradițional la o mai mare specializare și dedicare pentru anumiți furnizori a magazinelor și că, în sfârșit, mult mai mulți proprietari de mici magazine să descopere existența marketing-ului!

*„Legenda” 3 - Unirea proprietarilor din retail-ul tradițional în asociații pentru a fi mai puternici în relația cu furnizorii*

Nu cred în această „legendă” vehiculată între proprietarii IMM și Managerii Vânzări datorită „genei stricate” a nației noastre: aici, între și pe lângă Carpați, sau oriunde peste mări și țări, un grup apreciabil de români nu este capabil să fie sau să rămână unit! Și nu se întâmplă de ieri sau alaltăieri ci de multe, multe sute de ani - pentru conformitate, balada „Miorița”!

Nu-mi doresc să dezvolt mai mult de atât ci am credința că această/aceste uniune/uniuni de proprietari de mici magazine nu se va întâmpla în următorii ani (cel puțin 5, sigur, nu!).

Nu de alta dar e vorba de banii fiecăruia, de profitul său și al familiei sale.

\*\*\*

Cu alte cuvinte, este loc suficient de mult și de profitabil pentru echipele de vânzări, cel puțin pentru următorii 2-3-4 ani de prosperitate!

### C. NE ȘTIM ERORILE DIN ANII CARE AU TRECUT?

Poate ultima criza economică a însemnat pentru mulți proprietari IMM suferință, durere, frustrare. A fost un parcurs dur care le-a pus la grea încercare credința în ce înseamnă economia de piață, în general și în propriul spirit antreprenorial, în special.

Dincolo de aceste sentimente nedorite și teste de rezistență psihică și morală cred că merită să vedem și câștigurile pe care, dacă vrem să le prețuim, ni le-a adus această perioadă de competiție cu noi înșine. Este vorba despre lecțiile pe care viața și piața ni le-au dat despre ceea ce am făcut mai mult sau mai puțin corect în perioada în care economia urca întruna, „duduia” conform unor oameni politici. Cred că merită din plin să facem acest demers pentru că altfel vom rămâne doar cu teama, frica, panica, anxietatea și părerea că economia de piață sau Președinția, Guvernul, Parlamentul sunt de vină sau orice altceva este de vină în afară de noi și acțiunile noastre anterioare.

Nu spun că factorii politici și deciziile lor catastrofale din punct de vedere economic nu au vina lor în ceea ce a fost și am fost obligați să ducem dar, în a da toată vina pe ei, nu cred că ne folosește prea mult. Important ar fi să ne asumăm deciziile și acțiunile personale eronate făcute sau luate atunci când ne era bine și nici o urmă de criză nu se întrevea în viitor. Pe atunci, totul creștea.

Această analiză este un demers vital pentru că urmează anii de creștere economică și ar fi nedrept să facem, din nou, aceleași greșeli, neînvățând mare scofală din propria trecere prin viață. Că ni s-a întâmplat o dată, ceva, care nu ne-a ieșit, este în ordine să

greșim, orice școală se plătește, dar să greșim de două ori la fel, asta se numește alt-cumva...

### I. Prima eroare - Unde este concentrarea proprietarului IMM?

Cred foarte puternic că astăzi asistăm la „poetizarea” vânzărilor, la transformarea lor într-o activitate colaterală a drumului de făcut de firmă. Văd prea des (și, din păcate, prea mulți proprietari de IMM sau manageri!) care înțeleg vânzările doar ca un rău necesar pe care au hotărât să-l îndure ca pe un supliciu decât ca o misiune personală în sine. Ei își văd firma, extraordinar de mult, prin partea de producție/prestarea unui serviciu sau prin partea de logistică sau, cu încercări vagi, prin partea de marketing (probabil, concentrarea depinde de zonele sau locurile în care se simt confortabil, în siguranță!).

Finalitatea, piața, acei oameni care vor cumpăra repetat produsul/serviciul, unde este? Mulțumirea lor care să-i determine să revină la produsul/serviciul meu unde își mai are loc? Și cum vor avea/deține produsul/serviciul pentru a avea aceste experiențe? Până la urmă, hotărârea lor de a ne da banii în schimbul produsului/serviciului nostru este cea care chiar contează și ne dă mâinele și poimâinele pentru firmă! Restul e doar fum, povești sau pierdere de timp, simplu bla, bla, bla...!

Vorbesc despre finalul actului vânzării când banii sunt în cont. Până acolo însă este un drum de făcut. Cu cât se face mai bine cu atât sunt mai mulți bani în cont! Oricum am vrea să ne vedem firma azi și mâine (și, de ce nu, poimâine!), oricât am sta și am analiza pentru a găsi „scurtătura magică”, Sfântul Graal al dezvoltării afacerilor, inevitabil vom ajunge și la marea dilemă: *cum vând?*

Despre *ce vând?* - fiecare s-a lămurit atunci când și-a definitivat ideea de afaceri (fie că este vorba de o firmă nouă, fie că este vorba de un nou produs sau serviciu!).

*Cui vând?* - ca în orice început, este confuz, vag, diluat. Invariabil, gândurile pentru primele vânzări sunt legate de vechii clienți sau de cunoștinții sau cunoștințele noastre sau de... cineva care cunoaște pe altcineva care, la rândul lui, desigur, că îl cunoaște pe un alt cineva și... tot așa (frumos este că această trecere în revistă mentală asociază și chipurile acestor cumpărători de început!).

Chiar avem credința eronată că sunt foarte mulți!

Așadar, privind în jur și analizând comportamentul întreprinzătorilor în vremurile bune, ierarhizarea priorităților la început de drum sau în pragul dezvoltării a unei noi linii de afaceri era, în această ordine:

1. *Ce vând?* - și acolo se duce majoritatea timpului, eforturilor și a banilor - pentru spațiile de producție sau de vânzare, pentru procese tehnologice sau designul interior (eventual, exterior!), pentru materii prime sau fondul de marfă etc. - pentru a crea începutul materializării viziunii care i-a animat pe proprietari.

2. *Cui vând?* - sau descoperirea marketingului când, de ceva bani care au mai rămas (dacă au rămas!), se apelează la mai mult sau mai puțin specialiști pentru a înțelege piața și a-i descifra mecanismele specifice produsului/serviciului (alfel, oricum proprietarii/managerii „o simt”, doar au experiență anterioară!!!).

3. *Cum vând?* - iar când toate au fost puse cu greu cap la cap, când este aproape gata totul sau, culmea, după ce s-a deschis noua afacere sau s-a aprovizionat îndestulător noul produs, apare, în toată „splendoarea” ei, problema: cu cine vând, ce și cât știu ei/ele să vândă, cine îi conduce, cât este de capabil

el/ea să o facă, pe ce se bazează conducerea acestuia/acesteia etc. Câți bani se alocă pentru toate acestea? Câți au mai rămas! Adică 0 (zero) sau foarte apropiat de 0!!!! Nu pentru asta sunt bune rudele și recomandările celor care ne sunt, mai mult sau mai puțin, cunoscuții noștri?

Pare că este logic! Pare că este funcțional! Pare că are o noimă! Doar.... pare!!!!

Cred cu putere că această concentrare maximă pe - ce vând? - reușește din plin să ne facă să uităm esența existenței afacerii - cui vând? cei care vor cumpăra ce oferim. Iar dacă vrem să înțelegem „cheia” dezvoltării firmei și a profitului acesteia, atunci preocuparea fundamentală merită să fie îndreptată la - cum vând? - cum și prin cine fac ca produsul/serviciul să ajungă la masele de potențiali cumpărători.

Cu alte cuvinte, când gândim firma, la început de drum sau pe parcursul dezvoltării ei prin noi produse sau servicii sau, de ce nu, la intrarea într-o fază de creștere în cadrul ciclului economic obiectiv, concentrarea proprietarului sau a Directorului General, după ce a stabilit în principiu produsul/serviciul cred că merită să fie în ordinea priorităților:

1. *Cum vând?* - cu toate etapele și costurile aferente,
2. *Cui vând?* - cu toate etapele și costurile aferente și
3. *Ce vând?* - cu toate etapele și costurile aferente.

Și după ce toate sunt puse în balanță (timp, costuri, profit), abia apoi merită să luăm decizia de a merge mai departe, să dăm viață ideii inițiale de - ce vând? - sau să o lăsăm baltă fără a ne mai asuma riscuri inutile.

## II. A doua eroare - Cine vinde într-o firmă?

Răspunsurile la întrebarea: Cine face vânzări în firma dumneavoastră? pe care le primesc în cadrul vânzărilor pe care le fac zilnic pentru consultanța în Proiectarea (Reproiectarea) Sistemului de Vânzări sunt „rapide, clare și precise”:

- Păi, cei de la vânzări!
- Și cine sunt aceia?
- Atâția agenți (mai rar - consultanți, extrem de rar - reprezentanți tehnici) și cu un director de vânzări (neapărat director, altă denumire pentru un Manager Vânzări care să reflecte efectiv responsabilitățile și mărimea echipei, nu s-a inventat încă!).

sau

- Eu și cu .....

Sau

- Noi nu avem pe nimeni care să se ocupe cu vânzările!

(Cel mai tare mi se pare când, începând să numărăm, proprietarul IMM sau Managerul Vânzări constată numărul exact al celor din echipa de vânzări sau care sunt angrenați direct în vânzări!!!!)

Prinzi ideea de ce afirm că în România „poetizăm” vânzările? Am ajuns să facem din vânzări o teorie mult prea lungă și mult prea largă în care ne afundăm și nu mai vedem esența. Mie, aceasta ar merita să ne rămână drumul de bază de parcurs, nu tot felul de cărări lăturalnice sau închise.

Întrebare: Cine vinde?

Răspuns: Toți vând într-o firmă: începând de la domnul/doamna care este portar până la Directorul General. Toți cei care au într-un fel sau altul au contact direct sau indirect cu exteriorul firmei, indiferent de funcție. Toți, dar absolut toți aceștia, determină, într-o mai mare sau mai mica măsură, creșterea sau scăderea vânzărilor. *Iar cât de bine au vân-*

*dut ei sau ele vom vedea abia când economia intră în criză, când lucrurile devin grele și tot ceea ce am neglijat înseamnă „găuri” mari și rapide în veniturile firmei. Când economia merge, pierderile ni se par, dacă le știm, prea mici ca să merite concentrarea noastră... Ce păcat!*

Discuția nu este despre echipa de vânzări dintr-o firmă ci despre *Forța de vânzări* din acea firmă. Toți participă, cu mai mult sau mai puținul fiecăruia, la „cartea de vizită” a firmei. Toți, în funcție de poziția pe care sunt angajați, generează mai multă sau mai puțină încredere pentru cei care vin în contact cu firma, direct sau indirect. Experiențele pe care le au cei din exterior în urma contactului cu cei din interior pot să dezvolte sau „să îngroape” firma.

Există un Director Economic? Da! Poate să genereze încredere sau neîncredere partenerilor, fie că sunt clienți, potențiali clienți, furnizori sau creditori? Cu alte cuvinte participă la dezvoltarea vânzărilor? Evident, DA!

Există și un Director Producție, poate și Logistic, poate și Marketing, poate și Service, poate și .... toți, dar absolut toți, participă la vânzări!

Subalternii lor care au contact direct sau indirect cu cei din jurul firmei pot influența mărimea sau valoarea vânzărilor? Evident, DA!

Șoferii, manipulanții și toți cei ce par neînsemnați în ansamblul unei firme sunt parte din imaginea firmei în piață? Câți dintre Directorii Generali și managerii lor s-au asigurat că prestația și prestața lor profesională favorizează ceea ce vrea firma să transmită în piață? Urmărește cineva, analizează într-un fel sau altul, experiențele „traumatizante” pe care le au cei din afara firmei când, prin forța împrejurărilor, sunt obligați să interacționeze cu „ai noștri”? Participă și ei la dezvoltarea vânzărilor? Evident, DA!

Și de aici încolo argumentele pot fi nenumărate, te rog pe tine să continui în funcție de specificul firmei tale.

Tot ceea ce vreau să scot în evidență este că ar merita să regândim vânzările nu reducându-le la echipa de vânzări, ci, extinzându-le, la Forța de vânzări. Abia atunci, când vom face și ceva concret, cu și pentru acești oameni, vom vedea cum sar cifrele vânzărilor până „în tavan” indiferent de vremurile economice.

### III. A treia eroare - Cine conduce vânzările?

Iar dacă, de bine de rău, îi avem „în curte” pe acești oameni din Forța de vânzări (mulți, puțini, nu contează, toate, dar absolut toate firmele, la început, au fost mici!), cu alte cuvinte avem o organigramă mai mult sau mai puțin coerentă sau dezvoltată, probabil nu ar fi lipsit de sens dacă ne-am gândi și la cine îi conduce pe aceștia.

De ce spun asta? Am întâlnit de mult prea multe ori (de nepermis de multe ori!!!) în consultanța pentru Proiectarea (Reproiectarea) Sistemului de Vânzări al IMM sau în vânzarea acesteia, situații stranii privind managementul vânzărilor. Teoretic, toată lumea știe ce înseamnă conducerea vânzărilor, dar în foarte puține firme există, se practică, conducerea efectivă a vânzărilor. Este un harcea-parcea aproape generalizat.

1. În destul de multe IMM (să nu te surprindă când vorbesc despre firme care au vânzări de zeci de milioane de euro anual!) existența firmei este dată de familie. A fost întemeiată de capii familiei iar acum, după ani, copiii au crescut și sunt angrenați puternic în firmă. Evident, unul dintre copii este Directorul Vânzări sau, uneori, ginerele (noră, nu am întâlnit încă!). Iar în firmele înființate de cupluri tinere, conducerea este colectivă.

Până aici totul este în ordine, nu este nimic deosebit sau anormal.

Ciudățenia apare când este vorba de cine conduce efectiv vânzările - toată familia! Fiecare se consideră îndreptățit să dea dispoziții (ordine!!!) celor care se ocupă de vânzări (doar vor binele firmei și al familiei!). Marea realizare, mare, este că autoritatea celui desemnat să conducă vânzările este subminată total iar oamenii de vânzări fug de colo-colo, de la unul la altul și nu mai înțelege nimeni, nimic.

Rezultatul? Nonmanagement! Haos și mister! Evident că și rezultatele sunt sub nivelul celor care le-ar fi în putință dacă ar fi organizați!

2. O altă situație, din păcate, destul de des întâlnită, este cea în care proprietarul face totul și de toate și, din când în când, „năvălește” peste oamenii de vânzări. În restul timpului, cineva din apropierea lui (evident, un om de încredere maximă, nu nerapărat competent, doar de încredere!) se ocupă (cel mai des întâlnit - coordonează!) de oamenii de vânzări. Nu este o nenorocire asta, ci că această persoană nu a vândut niciodată „mare scofală” dar știe tot despre ce și cum trebuie să facă agenții de vânzări.

Paradoxul - nu știe dar este de încredere! Nu este cumva mult prea puțin pentru a crește vânzările?

3. Ce mai vedem în piață? Există Manageri Vânzări care, din punct de vedere profesional, sunt slabi (de regulă sunt cei promovați din rândul agenților - dacă a vândut așa bine, poate să le arate la ceilalți ce să facă!). Pregătire managerială? Zero absolut! Dar este un om de încredere!

Așa se formează cercul vicios: proprietarul intervine peste el în echipă (subminarea autorității) și, deși el își dorește un manager cu autoritate, este primul care-l pune la colț în fața subalternilor. Mare inginerie nucleară!

Dar vrem să crească vânzările!

4. Când Managerul Vânzări, din diverse motive, nu este sigur pe sine, adoptă în conducere stilul „colegial” (noi suntem colegi, nu suntem unii șefi și alții pălmași!). Rezultatul? Fiecare subaltern trage în piață cât și cum poate! Atunci și vânzările mai cresc dacă crește piața și nu neapărat cu același procent al pieței ci, destul de des, mult sub acesta!

5. La cealaltă extremă, proprietarul IMM și/sau Managerul Vânzări - tiran! Având mari dezechilibre pe diverse planuri, marea lor „realizare” este de a țipa (și a urla este de întâlnit!), a jigni, a răni, a distruge uman ce este în jurul lor. Ca și om de vânzări trebuie să fie la fel ca și el, cu valori morale precare, dacă acceptă așa ceva. De altfel, este foarte posibil ca și ei, în piață, cu clienții, să se manifeste oarecum la fel dar, cert, indiferent de modul de manifestare, agresiv sau umil, nu vor avea respectul clienților și, atunci, comenzile sunt pe măsură! Oamenii de „vânzare” slabi, profesional și/sau uman, care acceptă și/sau îndură starea de fapt din firmă - să nu mizăm că vor face performanțe în piață. Iar oamenii de vânzări capabili - stau cât stau și apoi pleacă, evident, la concurență.

Desigur pot fi și multe alte situații în care se manifestă lipsa capacității manageriale, în care nonmanagementul este legea conducerii. Poate ar fi timpul să ne petrecem ceva timp noi cu noi, proprietari IMM sau Manageri Vânzări și să avem tăria să stăm, să ne privim „în oglindă” și să ne recunoaștem „păcatele”. Să înțelegem că numai printr-o conducere de calitate vom avea vânzările pe care le dorim. Plecând de la premisa că oamenii de vânzări sunt nepricepuți, leneși, incapabili nu vom realiza nimic doar vom continua să fim în cercul vicios care ne alungă profitul pe care, cu siguranță, îl merităm.

Nu oamenii de vânzări sunt răi, poate au nevoie de conducători mai buni!

### IV. A patra eroare - Cine pregătește Forța de vânzări?

Iar dacă avem *certitudinea* că avem nevoie de echipe de vânzări și că avem posibilitatea reală de a ne crea o Forță de vânzări în firma pe care o avem sau o conducem, atunci, hai să privim puțin la situația majorității echipelor de vânzări din țara noastră. Că este precară, este o *altă certitudine*. Gândește-te, te rog, la oamenii de vânzări (cel mult la ei, pentru că dacă extindem la toți angajații...) din diverse firme pe care i-ai avut în față în ultima săptămână. Câți dintre ei te-au mulțumit prin prestația și prestața lor profesională? Câte au fost experiențe plăcute și câte „traumatizante”?

Că managementul echipelor de vânzări este deficitar este cea de *a treia certitudine*. Cum altfel îți explici starea deplorabilă din punct de vedere profesional a majorității oamenilor de vânzări? Știu că aici se găsesc o mulțime de explicații „logice” pentru a ascunde „gunoiul sub preș”: nivelul învățământului care a scăzut, societatea coruptă și fără de morală, tinerii din ziua de azi fără orizont, salariile prea mici etc. Bla, bla, bla... Nu spun că acestea nu sunt reale, spun doar atât: când a fost angajat un nou om de vânzări știam despre el că are toate aceste „rele”?

Știind cine sunt și cum sunt cei pe care îi angajăm sau fac parte deja din Forța noastră de vânzări nu cumva adevărata, reala, indubitabila problemă este Managerul Vânzări care, fie nu a știut, fie nu s-a priceput, fie nu s-a sinchisit de responsabilitatea lui de a-și educa oamenii din subordine? Da, este parte a întregului: răspundem, ca și conducători de oameni, de educarea celor care, prin voia sorții, ne sunt subalterni și care și-au pus speranțele în noi că știm pe ce drum îi ducem.

În schimb, ce se întâmplă acum cu educația în majoritatea echipelor de vânzări din țara noastră? Există preocupare pentru educare?

#### 1. Cu oamenii de vânzări existenți

Răspunsul la întrebările de mai sus, în majoritatea firmelor: mai nimic! Dacă furnizorii se ocupă de pregătirea oamenilor de vânzări, să fie primit! Dacă nu, nu! Onoare muncii!

#### 2. Cu nou angajații în vânzări

În majoritatea firmelor, introducerea unui nou venit în firmă și echipa de vânzări este doar... un basm despre prinți și zâne care nu există în viața reală. „Standardul” este aruncarea în apă adâncă și dacă știe să înoate, trăiește dacă nu, nu.

Iar dacă știe să înoate, cui îi pasă de calitatea stilului de înot? Nimănui! „Doar îi dăm mașină, telefon, laptop, comision, să vândă dom’ne, dacă știe!”

Cele mai frecvente obiceiuri distructive de adaptare la noul loc de muncă și integrare în colectiv:

- a. *Se ocupă de noul venit cineva din firmă (de la Tehnic, de la Logistică, secretara etc.) sau omul de încredere al proprietarului.*

Întrebarea fundamentală: cât timp acest om a făcut efectiv munca de Om de Vânzări? Pentru imensa majoritate răspunsul este rapid și foarte simplu: Niciodată! Și atunci, în ce calitate se ocupă el/ea de pregătirea inițială a noului venit în vânzări?

Doar bla, bla!

- b. *Se ocupă un agent cu vechime în firmă*

Bună alegere dar, ne întrebăm oare înaintea acestei decizii, cât chef și cât interes are acesta în pregătirea corectă și solidă a noului venit? În plus, i-a testat cineva în vreun fel capacitatea pedagogică a acestui agent cu experiență?

c. *Se ocupă exact omul de vânzări pe care îl înlocuiește*

Maximul erorii în acest proces! Vrem să avem un nou venit motivat să „se arunce în piață” sau demotivat de către cel care pleacă? Nici nu vreau să insist, este mult prea evident dar, din păcate, atât de frecvent!

d. *Pliante, cataloage - studiu individual*

Tot o formă de a pierde timpul și de a ne face că facem! Varianta cea mai comodă pentru proprietarul IMM sau Managerul Vânzări dar la fel de lipsită de eficiență.

Gândește-te, un om nou în echipa de vânzări și în firmă. Poate are sau nu are experiență în vânzări sau în alte firme. Cui îi pasă de asta? Practic este într-un mediu de lucru nou, poate ostil sau poate fără reguli prea clare iar tot ce face este o învățare prin descoperire (evident că nu se va opri la acele nenorocite de cataloage și pliante ci va întreba în stânga și în dreapta, va încerca să-și creeze relații interumane!).

Ești sigur că ceea ce descoperă de unul singur îi dă încredere în firmă și în forțele proprii în noua conjunctură?

## D. O POSIBILĂ CALE DE URMAT!

Toate acestea, și, poate, multe altele, există, sunt în noi și cu noi. Ne aparțin, sunt parte din anii care au trecut. Putem să la păstrăm în continuare și, atunci, profitul pe care-l merităm pentru efortul nostru va fi mai mic sau putem să le considerăm o lecție de viață pe care ne-am însușit-o plătind prețul convenit. Este doar o alegere personală! Ar fi minunat ca în viitorul care începe azi să nu le mai repetăm, să ne construim afacerea pe alte baze, așteptându-ne ca profitul pe care-l vom avea în următorii 3-4 ani să fie cel meritat.

Dacă ești de acord că acestea sunt cele mai importante cauze pentru cele mai mari probleme din echipele de vânzări, atunci, îți propun să vedem împreună căile care sunt în mâna noastră pentru a construi drumul de urmat. Cred cu putere că suntem capabili și este în puterea noastră să nu mai repetăm greșelile anterioare, ale noastre sau ale altora, fie că este vorba de un început sau reînceput ca antreprenor, fie că este vorba de dezvoltarea a ceea ce avem azi, ca forță de vânzări sau ca și noi linii ale afacerii.

Îmi doresc să-ți ofer un algoritm simplu și eficient cu pașii de făcut pentru formarea și dezvoltarea Forței de vânzări, pentru a crește echipe de vânzări sănătoase, capabile să fie competitive în piață atât în vremuri bune cât și în vremuri rele, economic.

Figurativ, văd acest demers, al construcției Forței de vânzări, din punct de vedere al proprietarului IMM sau al Managerului Vânzări, ca și cavalerul din istoria feudală, cel neînfricat, aprig și viteaz care, într-o bătălie, doboră dușmanii cu zecile. Acel conducător de oameni care era urmat de întreaga oaste datorită calităților sale umane și de luptător deosebite.

Cred în autenticitatea acestei paralele pentru că simt cu putere că și proprietarul IMM și Managerul Vânzări sunt zilnic într-o luptă cu piața și cu sine. Doar atât! În nici un caz unul cu altul sau cu subalternii, ceilalți din firmă, clienții sau furnizorii - nu, aceștia sunt în aceeași tabără cu ei! O luptă grea, crâncenă adeseori, epuizantă, uneori care aduce și răni importante psihice sau mentale dar care le dă învingătorilor laurii victoriei și glorie. Ei sunt cei care la final, la sfârșitul carierei, vor privi cu încântare și mulțumire trecutul și vor povesti cu mândrie nepoților faptele lor de vitejie din lumea afacerilor și. îndeosebi, a vânzătorilor.

### Pasul 1 de făcut: clarificarea de sine

Dacă e să începem cu începutul pentru construcția unei echipe de vânzări sănătoase, atunci primordial este să ne înțelegem noi pe noi pentru ce vrem să avem o afacere, ce ne îndeamnă spre acest pas major din viață, unde vrem să ajungem cu aceasta, cui și cum vrem să oferim produsul sau serviciul nostru etc.

Mai simplu, este vorba de misiunea pe care o simțim că o avem de îndeplinit și pe care ne-o asumăm conștient, viziunea pe care ne-am creat-o despre acest drum de făcut și valorile care ne vor defini pe noi și afacerea noastră în această călătorie.

La fel, cavalerul cel neînfricat, cred că ești de acord cu asta, până la ajunge cel lăudat în legendele despre faptele lui de vitejie, a parcurs un drum al clarificării personale, de ce și pentru ce și-ar oferi și viața cadou.

### Pasul 2 de făcut: construcția de sine

Va fi un drum care ne va duce către țara visului personal dar care va străbate și munți și văi, și câmpie și deșert, și vară și iarnă, și primăvară minunată și toamnă ploioasă. Un drum lung plin de bucurii, împliniri dar, și cu mai multe obstacole și încercări, în care succesul cel scurt se va împleni cu dezamăgirea, frustrarea și, uneori, deznădejdea. Vor fi multe, parcă mult prea multe pentru cât vrea să ducă un om, întâmplări, fapte, acțiuni nereușite care vor da dorința abandonului, să lași baltă totul și să o apuci spre alte zări.

De acord, poți face asta oricând, dar de ce azi sau acum? Este vorba despre atitudinea noastră, de felul nostru de a gândi și a ne comporta. Când o vom defini, statua, exersa pe cea pozitivă, cea care ne duce încă un pas mai departe pe drum, indiferent de cât ne este de greu sau ne doare, atunci sau acum?

Și când vom învăța managementul, marketingul și câte altele, atunci sau acum?

Cred că ești de acord că viteazul din povești pentru a-și duce la bun sfârșit misiunea pe care o considera sfântă a parcurs un drum al construcției de sine - atitudinea sa pozitivă și deținerea artei războiului.

### **Întrebarea cheie 1: Avem nevoie de echipă de vânzări?**

Un prim răspuns major pentru construcția echipelor de vânzări mărețe!

Ne-am clarificat cu ce va fi și cum va fi și cu nevoia noastră de a învăța managementul vânzărilor. Practic, acum este timpul să ne dăm răspunsul la o primă dilemă: cum vindem? Avem sau nu avem nevoie de o echipă de vânzări constituită ca element activ, de forță în piață? Este calea pe care ne-o dorim să o avem și să o gestionăm eficient sau alte canale de vânzări sunt pe gustul nostru și credem că le putem controla mult mai profitabil?

### Pasul 3 de făcut: strategia de vânzări și politica comercială

Indiferent de răspunsul la prima întrebare cheie, dacă vrei, urmează marea clarificare, răspunsurile fundamentale pentru marea afacere pe care vrem să o construim, strânse în strategia de vânzări: ce vindem? și cui vindem? Iar de aici vom avea și răspunsurile pentru politica comercială. Iar finalitatea acestui proces, inevitabil, va fi și... cum vindem?

În similitudinea dintre cavaler și proprietarul IMM sau Managerul Vânzări cred că am ajuns la ceea ce îi protejează în luptă: coiful, cămașa de zale și platoșa.

Cred cu putere că tot ce poate proteja cel mai bine o afacere la început de drum sau dezvoltarea unei noi linii în afacerea deja existentă este definirea foarte clară și precisă încă de la început a strategiei de vânzări și a politicii comerciale.



Pasul 4 de făcut: recrutarea și selectarea

Dacă te-ai lămurit cu ce vrei și ce aștepti să faci Forța ta de vânzări în piață, cred că a venit vremea să cauți în piața forței de muncă pe cei care să răspundă cerințelor tale. Să găsești bile potrivite pentru găuri potrivite! Recrutare și selectare a oamenilor potriviți.

În analogia cu neînfricatul cavalier, acest pas îl văd ca și protecția brațelor și picioarelor sale. Fără aceste componente indispensabile, expunerea cavalierului la rănire mai mult sau mai puțin gravă (dar putând merge până la amputarea unuia sau mai multor membre!) este similară cu expunerea Proprietarului IMM și a afacerii sale dacă nu are o echipă de vânzări întreagă. Degeaba cavalierul are o platoșă strălucitoare, un coif plin de pene și arme nenumărate dacă brațele și picioarele sunt neprotejate și devin ținte ușor de atins de către adversar.

La fel, Proprietarul IMM, dacă nu are o echipă de vânzări completă va avea o luptă foarte grea și, de multe ori, fără prea mare succes în piață. Iar piața nu iartă pe nimeni!

**Întrebarea cheie 2: Cât de mare să fie Forța de vânzări?**

Este timpul luării deciziilor în privința celor care vor participa, direct și indirect, la dezvoltarea vânzărilor. Acum putem să vedem mult mai clar cine și ce va trebui să facă pentru a fi parte integrală, 100%, din firmă.

Pasul 5 de făcut: pregătirea Forței de vânzări

Iar dacă oamenii care vor vinde - Forța de vânzări - sunt aleși și adunați laolaltă cred că ești de acord ca până la a le da drumul în piață merită să ne ocupăm îndeaproape de pregătirea lor de vânzări și de cunoașterea în detaliu a produsului/serviciului oferit pieței.

Nu vreau să cred că a fost un cavalier cu multe victorii la activ care a luptat doar de unul singur, întotdeauna a făcut parte dintr-un grup mai mare de oameni care au luptat. Erau alți cavaleri dar, indiscutabil, erau, chiar mulți mai mulți decât cavalerii, oștenii care aveau rolul de a se lupta cu inamicii dar, în egală măsură, de a-i proteja pe cavaleri. Dacă ai fi fost un cavalier medieval, ai fi luat la întâmplare câțiva agricultori pentru a-ți pune viața în mâna lor sau i-ai fi înarmat și i-ai fi instruit îndelung și în detaliu?

Pasul 6 de făcut: comunicarea în Forța de vânzări

Marea problemă, mare, marea dilemă, mare care generează confuzii teribile și situații greu sau, uneori, imposibil de rezolvat. Comunicarea deficitară! Doar...cuvintele! Incredible! Cum de este oare posibil să existăm așa când noi, oamenii, avem un avantaj enorm față de toate celălalte viețuitoare fiind înzestrați cu rațiune?

Cum de suntem atât de indiferenți la ceea ce, când și cum spunem sau la ce ni se spune în condițiile în care ne mândrim foarte mult cu evoluția noastră individuală?

Poate că și cavalerii de demult au întâmpinat probleme de comunicare, poate ei le-au rezolvat într-un mod specific vremurilor acelea, pe baza armelor, dar care astăzi nu ar mai fi de conceput. Cert este că nici lor nu le era indiferentă comunicarea dacă privim în urmă și înțelegem că diplomația era una din marile lor calități.

*Cu alte cuvinte, cu multe sute de ani în urmă, atunci când s-a dorit să se învețe și practice ceva, s-a reușit!*

## FORMAREA ȘI/SAU DEZVOLTAREA ECHIPELOR DE VÂNZĂRI

### Pasul 7 de făcut: controlul Forței de vânzări

Cavalerul cel minunat, oricât ar fi fost el de neînfricat, ceea ce purta oricând și oriunde cu sine, pe lângă arme, era... scutul. Era mijlocul de a se apăra de loviturile necruțătoare pe care se străduiau să i le aplice o mulțime de alți oameni, inamici sau uneori, chiar culmea, și dintre cei declarați amici!

Scutul îl proteja chiar și atunci când nu îl folosea în mișcări complexe, doar ținându-l cu o mână și ... atât!

La fel este și cu controlul Forței de vânzări. El este eficient și atunci când îl exerciți în fiecare zi și pentru toți cei implicați în vânzările firmei tale. În schimb, este limpede că eficiența lui crește extraordinar de mult când se întemeiază pe instrumente de control utile și eficiente.

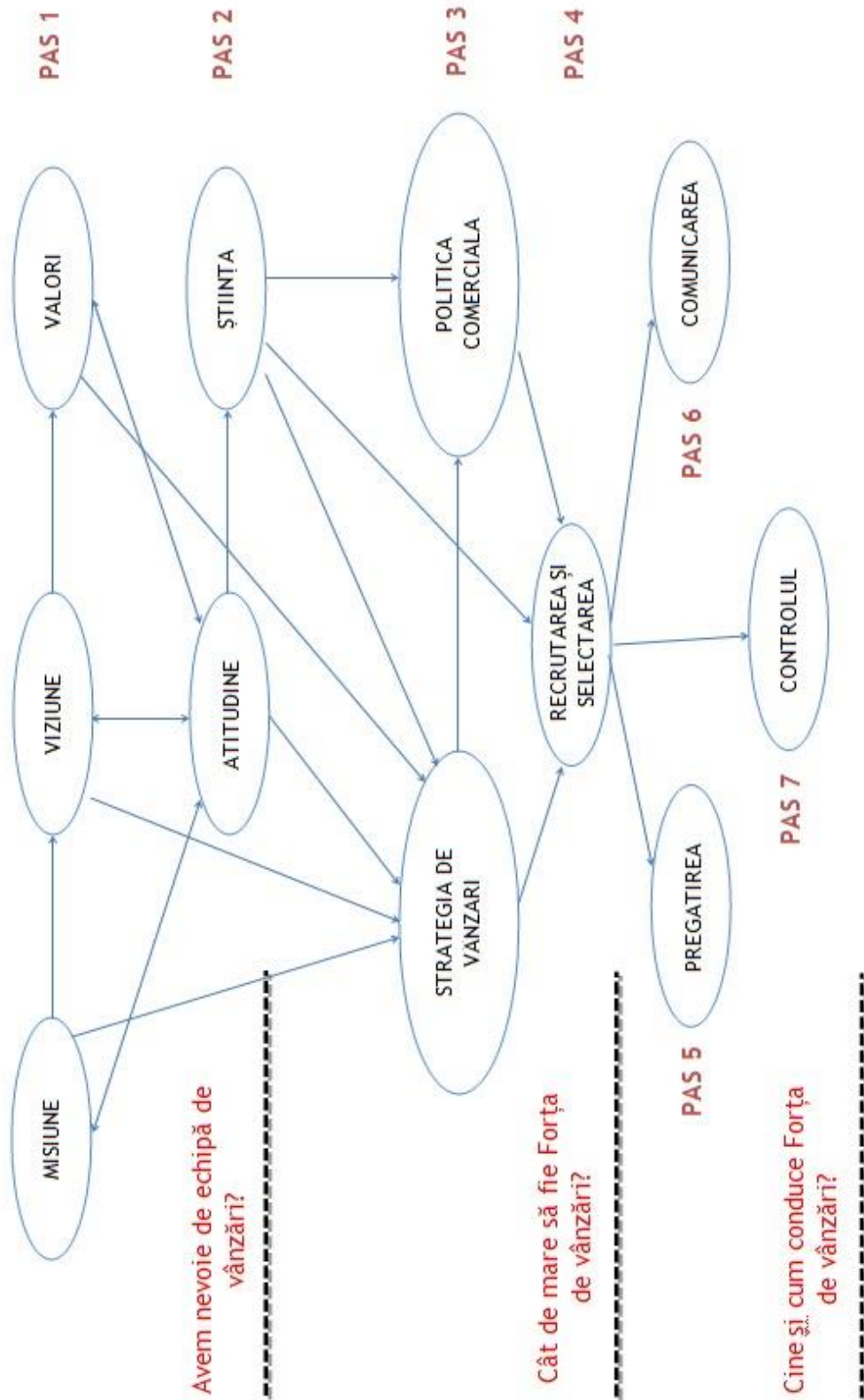
### ***Întrebarea cheie 3: Cine și cum conduce Forța de vânzări?***

Dacă și la această întrebare răspunsul este clar și dat tuturor oamenilor din firmă, fără rețineri, atunci să le dăm drumul „leilor” în piață, „să rupă munții”! Altfel, să nu ne surprindă eșecul afacerii sau noii linii a afacerii! Causă și efect! Este cercul vicios care a distrus multe IMM-uri în această țară și pe întregul glob!

\*\*\*

Prin Anexa 1 la acest capitol vreau să-ți ofer schema simplificată a algoritmului pe care ți-l propun pentru formarea și dezvoltarea echipelor de vânzări mărețe.

SINTEZA DRUMULUI DE URMAT







## CAPITOLUL 2 - Să vrem să mergem în viitor

## CUPRINS CAPITOLUL 2

A. Să înțelegem de ce să mergem - Misiunea .....	25
B. Să intuim cum să mergem - Viziunea .....	28
C. Să știm pe ce contăm când mergem - Valori .....	30
D. Recapitulare .....	33
ANEXA 2 (Partea a Ia) - Algoritmul determinării misiunii.....	36
ANEXA 2 (Partea a IIa) - Lista de verificare pentru determinarea misiunii...	38
ANEXA 3 (Partea a Ia) - Algoritmul determinării viziunii.....	39
ANEXA 3 (Partea a IIa) - Lista de verificare pentru determinarea viziunii....	41
ANEXA 4 (Partea a Ia) - Algoritmul determinării valorilor.....	42
ANEXA 4 (Partea a IIa) - Lista de verificare pentru determinarea valorilor..	44

### SINTEZA CAPITOLULUI 2:

1. Misiunea firmei tale - acel punct vital în care vrei să duci această firmă și fără de care nu vei fi împlinit, este maximul potențialului tău uman și profesional care demonstrează cine ești cu adevărat și de ce ai venit pe acest Pământ.
2. Viziunea firmei tale - drumul care va urma să fie făcut, pașii de urmat, treptele de urcat, pragurile de atins pe măsură ce timpul va trece.
3. Valorile firmei tale - „borne” care ziua și noaptea, pe soare și pe vânt sau furtună, în urcare și în coborâre, permanent, dau posibilitatea ca toți cei din firmă să rămână pe drumul cel bun până la destinație.
4. Algoritmul de realizare și Lista de verificare pentru misiune, viziune și valori sunt în cele trei anexe, începând cu pagina 36.

Conform ciclului economic obiectiv urmează 2-3-4 ani de creștere economică, istoria economică o atestă din plin. Așa a fost, așa va fi. Sigur că în acest interval scurt de timp la scara istoriei vor avea loc turbulențe economice, reșezări în limite normale a valorilor sau indicatorilor economici dar trendul va fi de creștere, este fără îndoială. Important rămâne ce vom agonisi în acești ani de prosperitate și pe care ar merita să nu o pierdem căci, inevitabil, va urma o nouă criză economică majoră.

Propunerea mea este simplă: fiind în fața unui ciclu economic care a început deja printr-o perioadă de creștere, să ne „croim” drumul pe alte baze decât am făcut-o altădată, ținând cont de lecțiile personale sau ale altora primite de la viață și în perioade bune și în perioade crâncene.

Dacă ar fi să mă refer la un fundament al drumului de făcut spre binele nostru, al fiecăruia în parte, ți-aș propune o regulă simplă dar uriaș de puternică: cei 3 A. Este esența la care am ajuns după mai bine de 20 de ani de antreprenoriat și vânzări: *acceptare, asumare, acțiune*. Doar atât! Sunt doar trei etape de făcut, trei A de ținut minte și de aplicat.

Nu cred că ceva se va întâmpla bun pentru cineva fără ca el/ea să fie parte activă a procesului. Nu vreau să gândesc că realizările din viața cuiva pot să vină fără acțiunea personală. Este limpede, este scris în legile firii umane, doar făcând vom avea, vom realiza, ne vom bucura de reușită. *Acțiunea noastră este puterea noastră, este binele pe care putem să ni-l facem în fiecare clipă.*

Dacă acestea le accepți, atunci, hai să vedem, ce ne determină să facem consecvent, cu perseverență, acțiunile indiferent de conjunctura în care suntem, de condițiile externe mai mult sau mai puțin favorabile sau potrivnice dar și de menținerea constantă a hotărârii noastre dintâi. După ce am văzut mii de oameni de-a lungul unei părți importante din viața lor am credința că acțiunea finalizată, dusă până la capăt, repet, indiferent de condițiile externe sau interne care ne influențează, are începutul în mintea noastră, în acceptarea acesteia. Pur și simplu este împăcarea cu sine, am nevoie de ceva ca și de aer sau de apă, este ceva-ul care înseamnă enorm și vreau să-l am, să fie al meu.

Asta cred că este acceptarea!

Dar, până când nu vom determina și impregna în fiecare celulă a noastră necesitatea acțiunii, atunci când vine mai mult sau mai puțin greu (inevitabil, la un moment dat vine și greu!) vom abandona și... este minunea care ține trei zile! De ce am nevoie de asta - merită să ne macine profund până avem un răspuns, noi pentru noi, clar, limpede, cristal. Acest răspuns să-l punem apoi din mintea noastră în inima noastră, dar adânc, profund, irezistibil. Să ne promitem noi nouă și lui Dumnezeu că nu se va termina nimic până când rezultatul dorit nu va fi să fie.

Asta înțeleg prin asumare!

Acestea, am curajul să cred, sunt cele care vor determina acțiunea noastră făcută cu maximul nostru posibil.

Un exemplu simplu: traversez strada. În primul rând, a fost acceptarea, fac aceasta pentru că, probabil, chiar am nevoie. Apoi, a venit asumarea: da, chiar o fac! Și abia, după aceea a venit acțiunea efectivă.



Iar de la acest exemplu banal la construirea unor echipe de vânzări mărețe, nu este nicio diferență. Mecanismul este fix același: întâi accepti necesitatea acesteia, apoi îți asumi tot parcursul dificil de făcut și, abia după aceea, faci!

Referindu-ne la primele două etape de făcut, acceptarea și asumarea, îți propun, la modul concret, acțional, să începem cu esența - clarificarea de sine, prin determinarea misiunii și viziunii personale dar și a valorilor tale care vrei să fie suportul pentru ele.

#### A. SĂ ÎNȚELEGEM DE CE SĂ MERGEM - MISIUNEA

MISIÚNE, misiuni, s. f. - Însărcinare, împuternicire dată cuiva, sarcină de a face un anumit lucru. (conform DEX).

Vezi cât de simplă și de clară este definiția? Este ceea ce tu îți dai ție, este sarcina pe care ți-o stabilești pentru firma pe care o ai pentru a fi, a deveni, a crește peste ani. Fiind vorba de ceva important, măreț de realizat, cred că această cuvânt, sarcină, poate fi, în acest context, asimilat cu țel uriaș de atins. Este acel punct vital în care vrei să duci această firmă și fără de care nu vei fi împlinit, este maximul potențialului tău uman și profesional care demonstrează cine ești cu adevărat și de ce ai venit pe acest Pământ. Este datoria ta față de Dumnezeu pentru toate talentele cu care te-a înzestrat prin naștere ca Om.

Iar dacă privim din nou definiția, cred că ar fi bine să luăm în calcul și cuvintele - însărcinare, împuternicire. Este puterea pe care ți-o dai sieși pentru a duce la bun sfârșit sarcina pe care ți-ai dat-o, țelul final pe care ți l-ai stabilit.

*Cu alte cuvinte, prin stabilirea misiunii te vei înțelege tu pe tine de ce vrei să mergi pe acest drum.*

Desigur, pentru a-ți crea misiunea ai la dispoziție o mulțime de materiale la dispoziție, și managementul și marketingul îți oferă căi de urmat. În ceea ce mă privește îmi doresc să-ți ofer o variantă de lucru evident simplă, eficientă și utilă testată în câteva de firme în care am fost implicat prin consultanța pentru Proiectarea (Reproiectarea) Sistemului de Vânzări. A fost nevoie de acest demers pentru că o mare parte a firmelor aveau un bla, bla de misiune generat, în special, de celebrul ISO (nu spun că standardele de calitate nu sunt bune dar, oare câte dintre firmele care au dat faliment nu aveau ISO? Nu cumva s-a trecut de la necesitate la formalism atroce bazat îndeosebi pe Copy-Paste?). Era doar o înșiruire fadă de cuvinte pompoase care nu făceau pe nimeni, dar absolut pe nimeni din firmă (culmea, nici măcar pe proprietar!) să rezoneze, să-l determine să o simtă ca și parte din viața proprie. Iar o altă parte din firme, nici urmă de misiune. Noi mergem înainte, noi vom fi mari, noi vom... bla, bla, bla. Și când a fost momentul dezvoltării firmei, au luat-o razna, a ieșit haos doar pentru că nu știa chiar nimeni unde și cum să se meargă. Iar în loc de progres a fost regres sau o „bălăceală” în anonimat.

Pentru mine, misiune, are o semnificație aparte datorită trecutului de ofițer MAPN și educației primite încă de la 14 ani în Liceul Militar, Școala Militară și Academia Militară. Înțeleg misiunea ca pe ceva sfânt, nenegociabil, pentru care, necondiționat, dau maximul meu posibil profesional și uman. Este finalul pentru care exist ca și om într-un ansamblu și fără de care valoarea mea umană și profesională este sub un mare semn de întrebare.

Misiunea este o onoare care mi-a fost acordată de superiorii mei și la care, cu orice preț, am datoria să le răspund prin realizarea ei. Dacă vrei, misiunea este o credință autoindusă.

La fel mi se pare că merită să fie și în lumea afacerilor: misiune - asumare conștientă a țelului de realizat într-un număr mare de ani, cu credința că voi da întregul meu potențial prin puterea și capacitățile pe care mi le-a dat Dumnezeu prin naștere.

### O misiune care să fie credibilă cred că trebuie să îndeplinească câteva criterii:

#### 1. Să fie scrisă de proprietar

Știi că aici apar rețineri majore și o groază de motive pentru care proprietarul nu vrea să-și asume acest demers. Hai să ne gândim:

- a. misiunea exprimă voința proprietarului atunci când a înființat firma sau când dezvoltă noi linii ale afacerii inițiale?
- b. misiunea exprimă clar diferențele față de firmele concurente?
- c. misiunea spune tuturor (potențiali clienți, clienți, potențiali parteneri, parteneri, potențiali angajați) la ce să se aștepte dacă voi intra în relație cu firma proprietarului?
- d. în mod uzual vorbim cu cei din jurul nostru?
- e. suntem cunoscători și vorbitori ai unei limbi materne?

Iar dacă răspunsurile sunt Da! atunci, nu văd nici un impediment major ca proprietarul să nu poată pune, în cuvinte, voința și hotărârea sa. De acord că este posibil ca pe parcursul procesului să fie asistat de unul sau mai mulți oameni în care are încredere că „le au cu vorbele”, dar de aici și până la textul înmănat de un „specialist”, în orice, este o cale lungă. Nu cred sub nicio formă că o misiune poate fi scrisă mai bine de altcineva decât de proprietar. Misiunea este identitatea sa, reflectă cum vede el drumul ce va urma să-l facă și pe care îl va parcurge diferit de concurenții săi.

**Este doar credința, voința și hotărârea sa descrise prin cuvinte.**

#### 2. Să fie despre oameni și pentru oameni

Cred că primul păcat al misiunilor pe care le „arborează” firmele pe site-urile lor este lipsa conținutului adevărat, credibil, uman, entuziasmant. Sunt multe platitudini, este doar o formă fără fond!

De ce ne creăm o misiune? Vrem ceva puternic, înălțător care să-i vorbească celui care o citește, fie că este din firmă sau din afara ei, pe înțelesul lui, să-i genereze o emoție pozitivă, să-l miște profund. Practic, să-i declanșeze dorința de a experimenta o relație cu firma, măcar pentru un test inițial, având încredere că va fi mulțumit găsind ceea ce i s-a promis.

Atunci, hai să dăm ceva adevărat care să exprime credința adevărată a firmei și a oamenilor din firmă. Ceva care să spună despre intențiile lor în viitor, despre drumul pe care vor să meargă, despre cine vor să devină. Ceva care să **exprime clar, limpede, cristalin, credința proprietarului dar și promisiunea lui pentru sine, pentru angajați, pentru potențialii clienți și posibili parteneri.**

Nu este nevoie de cuvinte foarte multe, de fraze frumos răsunătoare și foarte bine aranjate stilistic. Este nevoie să fie scurtă, simplă, ușor de ținut minte, impresionantă prin promisiunea și măreția ei pentru a genera emoții pozitive puternice și încredere.

### 3. Să fie pe termen mediu - lung

Nu cred că merită să ne rezumăm misiunea la perioade de câteva luni sau 2-3 ani. Nu vreau să cred că un proprietar a pornit ceva nou doar ca să se afle în treabă sau pentru a da un „tun” (pentru acestea, nu trebuie nicio misiune, se fac și atât!). Este normal ca succesul major să apară într-un număr de ani. Chiar dacă țelul său este de a vinde afacerea la un moment dat, tot îi vor trebui ceva ani pentru a fi atractivă pentru eventualii cumpărători. În oricare situație posibilă, este de așteptat ca 7-10-12 ani să fie cei acoperiți de misiunea stabilită azi.

Pe de altă parte, în mod normal, încrederea celor din jur în firmă, în angajamentele și promisiunile exprimate prin misiune va fi mai mare dacă și orizontul de timp este mai mare. Anii vor trece iar mulți din cei care au citit-o la începuturi, într-un fel sau altul, o vor reîntâlni peste un timp, o vor reciti și vor judeca dacă s-a întâmplat ce se dorea inițial. Dacă Da, atunci și încrederea lor este câștigată integral. Iar dacă stilul în care a fost redactată, de care vorbeam în punctul anterior, este de impact, **îl atinge puternic pe cititor**, este evident că ori de câte ori o va întâlni peste ani și-o va reaminti rapid și cu plăcere. O nouă bilă albă în câștigarea încrederii și respectului tuturor celor care intră în contact, într-un fel sau altul, cu firma sau cu oamenii din firmă.

### 4. Să îi includă pe clienți în mod explicit

Orice misiune are sens în măsura în care îi include și pe clienți în ansamblul său.

Este foarte clar că o firmă există doar dacă vinde. La fel de clar este că o firmă este cu atât mai mare cu cât numărul de clienți este mai mare. Oricum am da-o, oricum am lua-o, totul începe și se termină cu clienții. Sunt acei oameni (înțeleg persoane fizice sau juridice- și în cazul acestora din urmă tot oamenii sunt cei care iau decizia de cumpărare!) care dau în final mărimea unei firme: câți dintre Pământeni plătesc prețul cerut de tine pentru produsul sau serviciul tău. Doar de aceea se înființează o firmă: pentru a oferi un produs sau un serviciu unui număr cât mai mare posibil de oameni. Sunt zeci sau sute de mii sau milioane de potențiali cumpărători a ceea ce oferi, dar câți dintre ei vor deveni și clienți, vor da banii solicitați? Și datorită acestui deziderat ne scriem și le arătăm în fel și chip, misiunea: să le dăm încredere să devină clienții noștri!

În fond, de ce ne stabilim o misiune? **Nu pentru a comunica tuturor acestor potențiali la ce să se aștepte dacă vor fi clienți? Nu este promisiunea că vor avea o experiență bună și plăcută, dacă nu chiar inegalabilă, dacă vor avea produsul sau serviciul nostru?** Atunci de ce să uităm aceste adevăruri și să nu le punem în misiune?

### 5. Să exprime identitatea firmei și a oamenilor ei

O misiune sănătoasă, credibilă și utilă merită să declare și unicitatea firmei în relația cu toți cei cu care este în contact. Ce avem noi și nu au ceilalți concurenți, cu ce venim noi peste orice promisiune a concurenților, ce suntem capabili să oferim altfel decât o fac ei pentru a genera satisfacție superioară.

Două firme nu seamănă una cu cealaltă nici ca structură organizatorică, nici ca stil de management, nici ca procese interne, nici ca orice dorești tu. Asta se întâmplă în practică din simplul motiv că o firmă este o oglindă a proprietarului, ea se naște, crește sau dispare după chipul și asemănarea proprietarului. Personalitatea lui se reflectă integral în ceea ce este, cum trăiește și cum este percepută în piață firma. De aceea spun foarte sigur, orice firmă este unică, clone nu există. Chiar dacă vând fix aceleași produse, o firmă nu seamănă cu alta.

Această unicitate nu crezi că trebuie cunoscută de toată lumea? *Este identitatea ei, ce o face diferită de toate celălalte.* Iar dacă ești de acord cu aceste afirmații, **atunci pune-o în misiune. Chiar de la începuturi!**

\*\*\*

Dacă ar fi să fac o *sinteză* la ceea ce ți-am propus pentru a înțelege de ce mergem, atunci misiunea:

- *este stabilită și scrisă de proprietar,*
- *este valabilă pentru un număr semnificativ de ani de dezvoltare a afacerii,*
- *este măreață prin declararea credinței pe care o are proprietarul și toți ceilalți din firmă că sunt dispuși și capabili să ofere clienților experiențele dorite de aceștia altfel de cât o fac toți concurenții și*
- *să fie scrisă simplu și din suflet.*

Cred că ești de acord că și cavalerul cel viteaz nu avea o misiune foarte lungă, care cuprindea câte în lună și stele, mult bla, bla, bla. Era foarte scurtă, foarte precisă, foarte clară și cu un uriaș conținut emoțional. El pleca în luptă animat de misiunea sa sacră de a cuceri sau apăra teritoriul, de a apăra o cauză, un principiu sau o credință.

În **Anexa 2, Partea a I-a**, pag.36, m-am străduit să-ți ofer un algoritm care să te sprijine în scrierea misiunii, iar în **Partea a II-a**, pag.38, o listă de verificare a acestuia.

### B. SĂ INTUIM CUM SĂ MERGEM - VIZIUNEA

DEX: VIZIÚNE -i f. 1) Proprietate de a vedea în minte; reprezentare. 2) Mod de a înțelege și interpreta lucrurile; concepție.

Ce vezi cu „ochii minții”, aceasta cred că poate fi o definiție corectă a viziunii. Este ceva ce astăzi nu există concret, la modul real, palpabil sau măsurabil dar pe care îl simți că poate să fie, poate să se petreacă, poate să aibă loc în viitor. Este ceea ce îți spune intuiția că se va întâmpla în timpul ce va urma, ce va fi să fie peste zile, luni sau ani. Este o fantasmă, o nălucire, o credință, un vis.

În lumea firmelor, în general și a celor aflate la început, ca existență sau noi linii de dezvoltare, în special, eu cred că viziunea se referă la drumul care va urma să fie făcut. Se referă la pașii de urmat, treptele de urcat, pragurile de atins pe măsură ce timpul va trece.

Fără dorința de a intra în polemică cu specialiștii în marketing, am sentimentul că partea aceasta de misiune, viziune, valori au cam amestecat-o atât de mult că nu prea se mai știe unde-i capul și unde-i coada. Am curajul să cred că începutul demersului de a statua viitorul este misiunea, pentru ceea ce se înființează o firmă și de ce merită aceasta să fie aleasă de o mulțime importantă de clienți.

Din această misiune derivă viziunea proprietarului și a celorlați din firmă - care sunt pașii de făcut, etapele de parcurs până la îndeplinirea integrală a misiunii. Este intuiția lor în privința viitorului și în privința acțiunilor concrete prin care misiunea va deveni o parte reală a vieții. Este partea care spune tuturor celor din jur căile concrete care vor determina și aduce identitatea firmei.

Vorbesc despre intuiție în această etapă a configurării drumului de făcut pentru că facem trecerea de la dorință, țel, aspirație, vis (numește-o cum dorești tu!) - misiunea - la ceea ce va fi de făcut la modul concret ca și acțiuni pentru a o îndeplini 100%. Este tot un proces mental intens dar prin acesta trecem de la ceea ce simțim pur și simplu, la rațional, căutând să descoperim soluțiile care ne vor aduce succesul scontat în piață. Este

o trecere fină de la instinct la cerebral, de la emoții la creier. Instinctul este cel care ne dă posibilitatea cunoașterii imediate a adevărului pe baza experienței și a cunoștințelor acumulate anterior, fără raționamente logice preliminare. Este un sentiment inconștient de prezicere a celor ce urmează să se întâmple.

Atunci, dacă vrem să intuim cum să mergem, hai să vedem cum am putea-o face. Îți propun, pentru început,  criteriile  pe care, cred eu, merită  să le îndeplinească o viziune  a firmei aflate la început sau înaintea dezvoltării unei noi linii de afaceri:

### 1. Să fie scrisă de proprietar împreună cu ceilalți din firmă

Cred că de data aceasta merită să fie un efort comun deoarece:

- a. exprimând căi concrete de acțiune, mințile a mai multor oameni sigur pot genera un rezultat superior rodului unei singure minți.

Nu are importanță câți sunt cei care participă, important este ca numărul să fie diferit de 1, proprietar. Nu are importanță nici experiențele anterioare radical diferite ale participanților, este vorba doar de intuiție și atât.  *Este un proces creativ comun, doar atât este important!*

- b. participând direct la conceperea viziunii este firesc ca toți cei care au fost atunci și acolo să o resimtă ca aparținându-le, ca făcând parte din ei. Nu este un lucru mărunț, ceva care nu merită să i se acorde importanță, ba, dimpotrivă, este vital. Atunci când ești parte a ceva, când te simți un tot unitar cu rodul creației pentru că ai contribuit, inevitabil, este de așteptat ca și implicarea ulterioară pentru a face să fie necondiționată, voluntară.  *Iar când oamenii fac pentru că vor ei să facă, rezultatele sunt incredibile.*

### 2. Scrierea viziunii să fie un proces de câteva săptămâni.

Rezumându-ne la o ședință sau o întâlnire pentru a determina viziunea va fi doar formalism atroce și nu de asta avem nevoie când ne gândim viitorul. Merită din plin să fie întâlniri succesive pe parcursul a câtorva săptămâni (poate 3, 4 sau 5 sunt suficiente, depinde de câte întâlniri vrem să facem săptămânal!).

Mai facem un pas, le lăsăm timp de sedimentare a gândurilor și în care intuiția lor să lucreze, apoi, iar ne vedem și discutăm.  *Pas cu pas „croim” o viziune comună pentru drumul de urmat și pe care vom fi împreună pentru mai mult sau puțin timp în funcție de alegerea ulterioară a fiecăruia.*

### 3. Viziunea să cuprindă căi, direcții, acțiuni extensive dar și intensive.

Luând în calcul doar dezvoltarea organică, extensivă, probabil ne punem singuri bariere importante dând la o parte potențialul enorm care există în fiecare din noi și, implicit, în oricare firmă, de creștere intensivă. Da, sunt de acord, că orice drum spre mai mult înseamnă mai mulți oameni, mai multe departamente, mai multe puncte de lucru, mai multe .... În schimb, reducându-l doar la atât, numeric, uităm că principala resursă a oricărei firme, indiferent cât este de mare sau de mică, este constituită din oameni, din capacitatea lor profesională și umană dar și potențialul lor uriaș de dezvoltare.

Viziunea înseamnă căi de acțiune dar, acestea nu se adresează oamenilor? Pe de o parte, tuturor celor care înseamnă, pe scurt, piața - (potențiali) clienți iar, pe de altă parte, partenerilor, furnizorilor dar și celor din interior - cu alte cuvinte, familiei extinse a firmei. Ce le oferim acestora, doar ceva extensiv? O firmă regională, națională, cu x puncte de lucru și y metri pătrați de nu știu ce și o flotă de transport cu z autovehicule etc., doar atât? Unde sunt oamenii cu valoarea lor umană și profesională? Care sunt căile

concrete de acțiune prin care vor fi puse în valoare acestea? Nu cumva și asta vor să vadă și (potențialii) clienți și (potențialii) furnizori, parteneri, dacă tot le dăm ceva să citească - prin ce și cum vom fi noi în stare să ne respectăm promisiunile mărețe pe care li le facem?

Capacitatea umană, valoarea umană trebuie să se regăsească într-un fel sau altul în viziune. Ne propunem și creativitate, inovație, profesionalism, integritate, moralitate, sănătate, ecologie, conservarea resurselor vitale etc. care să facă parte din căile de acțiune concretă care vor face ca misiunea să fie o realitate a viitorului? Sunt ale oamenilor pentru oameni! De aceea scriem o viziune pentru oameni! Ei să se regăsească în ea - (potențialii) clienți, furnizori, parteneri dar și capacitatea umană și profesională a celor din interiorul firmei să fie luată în calcul, statuată. *Și unii și alții să se simtă prețuiți, valoroși, împliniți în relația cu firma noastră! Să răspundem așteptărilor tuturor!*

#### 4. Viziunea să detalieze identitatea firmei.

Vorbeam la misiune de identitate, acum este momentul să o definim la modul concret cum o vom avea. Nu numai logo, nu numai culori sau clădiri înseamnă identitate - aceea este identitate vizuală (cât timp, energie și bani se dau pentru asta!). Identitatea este dată de valoarea umană și aici se produce diferențierea dramatică între firme: cum știe fiecare să pună în valoare prin căi, direcții de acțiune, resursa lor uriașă de energie care dă creșterea, oamenii. Cred cu putere că prin acest mod de a construi viziunea se creează, de la început, premisele vitezei diferite de creștere dintre firme.

Apoi, pe măsură ce timpul trece, făcând sau nefăcând concretul prin prisma oamenilor care constituie firma, se materializează, devine evidentă, diferențierea dintre valorile de piață ale firmelor. Identitate înseamnă unicitate iar, în aceeași piață, cu aceleași produse, cu aceleași orice vrei tu, *oamenii fac diferența în ceea ce privește viitorul firmelor.*

Iar dacă ne reamintim de cavalerul cel puternic din istorie cred că ești de acord că atunci când pornea pe drumul aventurii sale mărețe vedea cu ochii minții ce va fi de făcut, pas cu pas, pentru a învinge. Probabil, principalul său atu era încrederea în sine, în capacitatea și vitejia sa dar, dincolo de aceasta, era ceea ce intuia că va fi de făcut în marele necunoscut care va urma pentru ca, în final, să învingă.

Prin **Anexa 3, Partea a I-a**, pag. 39, m-am străduit să-ți ofer un algoritm care să te sprijine în scrierea viziunii, iar prin **Partea a II-a**, pag. 41, o listă de verificare a acestuia.

### C. SĂ ȘTIM PE CE CONTĂM CÂND MERGEM - VALORI

Prin misiune ne-am stabilit unde vrem să ajungem peste ani (să înțelegem de ce mergem). Prin viziune am statuat căile, direcțiile concrete de acțiune prin care vom realiza misiunea (să intuim cum să mergem). Practic, ne-am conturat drumul pe care vrem să-l facem prin ce va fi să fie și care să ne ducă în țara visului cel mare.

Ca oricare alt drum și acesta are nevoie de borne care-l delimitează stânga-dreapta și care arată cât mai este de mers până la destinație. Aceste borne care ziua și noaptea, pe soare și pe vânt sau furtună, în urcare și în coborâre, permanent, ne dau posibilitatea să rămânem pe drumul cel bun sunt, de fapt, valorile firmei noastre.

MISIUNE



VIZIUNE



VALORI

DEX: VALOĂRE, *valori*, s.f. Proprietate a ceea ce este bun, dezirabil și important.

Pentru a înțelege sensul corect a-l definiției cred că ar merita să mai facem un pas, tot prin DEX: PROPRIETĂTE, *proprietăți*, s.f. Trăsătură predominantă care caracterizează o ființă, un lucru, un fenomen etc. și care diferențiază o ființă de alta, un lucru de altul etc.; caracteristică, trăsătură, însușire.

Atunci, o valoare exprimă o trăsătură, o caracteristică, o însușire predominantă a ceea ce este bun, dezirabil și important și care diferențiază ceva sau pe cineva care deține acest bun, dezirabil și important, de orice altceva sau altcineva care nu le întrunește identic.

Cu alte cuvinte, când vrem ne gândim la valorile firmei avem de făcut trei pași:

1. identificarea a ce este bun, dezirabil și important, concomitent, pentru firmă;
2. identificarea trăsăturilor, caracteristicilor, însușirilor definitorii ale 1.;
3. identificarea adevăratelor valori ale firmei care, de altfel, dau și identitatea firmei.

### Pasul 1

În aceste patru cuvinte - bun, dezirabil și important, concomitent - cred că stă măreția valorilor unei firme dar și dificultatea în a le găsi. Poate chiar aici, în rezolvarea acestei dileme, cum să le punem pe toate la un loc și să rămână împreună, stă măiestria proprietarului și a echipei sale în a se define pe sine și în a-și da unicitate. Un ceva major care să-i separe de toți ceilalți care sunt în aceeași piață. Un ceva uriaș care să atragă clienții ca un magnet pentru că răspunde cel mai mult așteptărilor lor.

Ce este bun, dezirabil și important pentru firmă cred că se regăsește, derivă din misiune și viziune. Am aceste puncte importante de reper, acum trebuie să extrag esența din ele. Da, de data aceasta este un proces cerebral major, este gândire pură. Avem nevoie de a atinge limitele noastre maxime în analiză și sinteză.

Am pornit de la emoții autentice, dorință, țel, aspirație, vis - misiune. Am trecut spre rațional prin intuiție căutând căi, acțiuni, direcții de acțiune care să dea viață misiunii - viziunea. Acum suntem doar creier, cerebrali - valorile care ne vor ține și susține pe drumul viziunii noastre prin care vom atinge misiunea pentru care s-a creat azi firma.

#### a. *Ce este bun pentru firmă?*

O întrebare mare care are nevoie de un răspuns la fel de mare. Dacă la misiune și viziune, când le-am scris, am ținut cont și de oameni, atât din exteriorul cât și din interiorul firmei, acum ar trebui să vedem răspunsul concret, viabil.

#### b. *Ce este bun pentru firmă corespunde dorinței, în general, dar stârnește dorința, în particular - cu alte cuvinte, este dezirabil?*

Din nou un răspuns care merită căutat în misiune și viziune iar dacă nu este evident atunci, probabil, trebuie ceva reluat: fie misiunea, fie viziunea, fie amândouă, ceva a plecat alături și merită refăcut.

Este un punct de control major privind procesul pe care l-am parcurs de la început și până acum. Dacă toate nu se leagă într-o curgere lină, firească, atunci e vremea reflecției, a întrebărilor de sine: de fapt unde și cum vreau să merg?

Continuând în acest mod, întrebări și răspunsuri, inevitabil, mai devreme sau mai târziu ne vom ilumina, ne vom trezi, vom conștientiza care ne este rostul prin această afacere, de ce vrem să o facem sau de ce vrem să fim parte din ea.

### *c. Ce este dezirabil este și important?*

Hai să revedem misiunea și viziunea, răspunsul la această întrebare este tot acolo! Să oprim din tot ceea ce ni se pare dezirabil doar ce este și important în drumul nostru. Analiză și sinteză!

Procedând în acest mod, inevitabil, bun, dezirabil și important vor fi pentru afacere și **concomitent**.

### Pasul 2

Acum ai în față o înșiruire de cuvinte, mai mult sau mai puțin coerente - acesta ar merita să fie rezultatul parcurgerii primului pas. Felicitări, chiar este o mare realizare! Puține, extrem de puține firme care au, la modul serios, ca și o creație proprie, rodul unui proces colectiv cerebral, o clarificare evidentă a ceea ce le este vital pentru drumul care urmează să fie făcut. Te miră numărul uriaș al falimentelor din primii 5 ani de existență al firmelor? Peste 80% ți se pare în neregulă? De ce?

Câți oare din cei căzuți pe altarul economiei de piață crezi că au parcurs, în trecut sau cât de cât serios, acest proces? Câți dintre ei au făcut ceea ce managementul, marketing-ul, știința relațiilor interumane și toate celălalte, cer să fie făcute? 80% este doar rezultatul unei legi obiective, cauză-efect!

Atunci, pentru aceste cuvinte sau grupuri de cuvinte care sunt trăsăturile, caracteristicile, însușirile definitorii ale lor? Ce le descrie cel mai mult sau cel mai bine? Ce exprimă cel mai puternic dincolo de cuvântul sau cuvintele în sine?

Acolo unde ai dubii, stai cu DEX! Dă-ți timp pentru a înțelege greutatea cuvintelor, prinde-le sensul! Puterea cuvintelor este incredibilă pentru creierul uman. Datorită cuvintelor, oamenii sunt dispuși să facă lucruri de necrezut sau de negândit, pozitive sau negative. Oare ce determină emoțiile noastre și, apoi, hotărârile noastre, cuvântul în sine sau semnificațiile pe care le acordăm acestora?

De aceea cred că merită din plin să căutăm trăsăturile, caracteristicile sau însușirile a ceea ce credem că este bun, dezirabil și important pentru firmă. Nu este vorba doar de cuvinte ci, mult mai mult de atât, este vorba de semnificațiile acestora, de ceea ce generează în mintea celui care le citește, de decizia pe care i-o sugerează.

Este o rafinare puternică a fineții cuvintelor, este un proces cerebral prin care vrem să influențăm pe cei care citesc ceea ce vrem să le transmitem. Este modul nostru personal **de a comunica** direct, puternic, penetrant cu o masă de oameni mai mult sau mai puțin știută (de regulă, neștiută!).

### Pasul 3

Iar din cuvintele nou determinate, oricum mai puține decât la pasul 1, vom extrage esența - valorile firmei noastre, ceea ce ne va conduce spre îndeplinirea misiunii noastre urmându-ne viziunea.

Poate nu ar fi rău ca, în cuvinte puține, să detaliem cum înțelegem fiecare valoare ca fiind bună, dezirabilă și importantă pentru toți care sunt în interiorul sau în exteriorul firmei. Cu alte cuvinte, putem să lăsăm valorile sub forma unui cuvânt sau putem să detaliem acest cuvânt prin alte câteva cuvinte pentru a da o semnificație mult mai puternică a ceea ce înseamnă acel cuvânt inițial pentru firmă. Pe scurt, să individualizăm valoarea.



\*\*\*

Sper să fii de acord că, din tot ceea ce știm despre cavalerii vremurilor de mult apuse, valorile le erau vitale. Pentru valori erau dispuși să-și dea sau să-și ofere viața. Poate ție ți se pare idilic un asemenea mod de a gândi sau de a acționa, este în ordine, dar să nu uităm că ei au însemnat o parte însemnată a evoluției umane. Modul, stilul și rezultatele acțiunilor lor au generat progresul speciei umane.

Probabil, unul dintre păcatele mari ale contemporaneității este lipsa valorilor sau, mai degrabă, a neacceptării importanței lor pentru devenirea și împlinirea personală. Poate nu ar fi chiar rău dacă, chiar de aici am începe. Să ne alegem conștienți valorile care ne vor governa viața și de la care nu vom abdica niciodată indiferent de conjunctură și cât de tentante ar fi alte alegeri. La fel, cred cu putere, este valabil și pentru o firmă.

Prin *Anexa 4, Partea a I-a*, pag. 42, m-am străduit să-ți ofer un algoritm care să te sprijine în scrierea valorilor, iar prin *Partea a II-a*, pag. 44, o listă de verificare a acestuia.

#### D. RECAPITULARE:

Până la urmă, de ce „bat câmpii” toți cu aceste misiune, viziune, valori, la ce sunt ele bune?

##### 1. Misiunea, viziunea, valorile firmei dau entuziasm, energie, perseverență.

Majoritatea oamenilor își stabilesc ceva în mare de atins, ceva diluat, difuz, o dorință oarecare. Apoi sunt foarte interesați, ahtiați chiar, să afle „cum se face” pentru a avea acea dorință. Află, mai mult sau mai puțin despre „cum”, mai mult sau mai puțin valoros ca și informație, și trec la acțiune. Ce află în curând? Minunea ține trei zile! Curând, mult prea curând, abandonează dar constată doct că pentru ei nu funcționează și vor demonstra tuturor, neapărat pe baze „logice”, de ce pentru ei nu s-a materializat dorința. Bla, bla, bla ... nimic nou sub Soare!

*Mult mai important este să descoperim mai întâi „de ce să o facem”, să ne clarificăm cu beneficiile pe care vrem să le avem în urma afacerii, cu împlinirea pe care vrem să o avem la finalul drumului, indiferent cât va fi acesta de lung sau de greu.*

Misiunea, viziunea, valorile sunt deziderate de împlinit puternice, emoționante și motivante, sunt cele care dau împlinire umană, profesională, financiară, îți dau unicitatea de om care și-a construit succesul pe baze morale, etice, legale. Sunt generatoarele de energie perpetuă pentru că entuziasmează ori de câte ori sunt citite și reînvie dorința de acțiune pentru a transforma orice conjunctură în factor favorizant. **Ele nu sunt nimic real astăzi, pot să fie puncte de referință doar în viitor, numai dacă le-ai definit azi.**

##### 2. Misiunea, viziunea, valorile firmei dau consistența deciziilor.

În primul rând, **fermitatea** deciziilor. Închipuie-ți un conducător de oști care le spune războinicilor săi: „Mâine vom ataca dușmanul... (și motivarea de rigoare!). Dimineața, privește afară, plouă și le transmite oștenilor: „Nu mai atacăm astăzi că plouă și e și prea înnorat!”. Poimâine iar: „Vitejii mei, mâine atacăm ... (plus motivație pe îndestulate!). În dimineața care a venit se răzgândește: „Nu mai atacăm că suntem prea obosiți! (e prea cald, e prea rece, e prea criză economică etc.)”. Cum ți se pare omul? Va mai fi urmat mult timp de oastea sa?

Când ai o misiune de îndeplinit, când ai o viziune de realizat, când ai valori de respectat, pentru o decizie luată, cale de întors nu mai există. Întâi, muncă foarte multă, fără scurtături, cu maximul de potențial al tuturor și apoi analizăm rezultatele. *Fermitate!*

Apoi, **rapiditatea deciziilor**. Toate marile bătălii au fost câștigate numai datorită utilității și rapidității luării deciziilor. Când tot o lălăi de colo-colo, când stai și cugeți pe îndeustulate, e foarte posibil ca situațiile favorabile să treacă întruna pe lângă firmă, de cele mai multe ori fără ca nici măcar să le vezi sau să le știi. Se mișcă sau „mor” concurenții tăi, ce faci stai și gândești la nesfârșit? Se mișcă economia sau o regiune sau alta, cât este nevoie până te hotărăști, să iei o decizie favorabilă firmei? Se mișcă orice, sus sau jos, cât de repede îi dai drumul acțiunii?

Când ai o misiune, o viziune, un grup de valori atunci și viteza deciziilor va crește pentru că mintea va rămâne în legătură permanentă cu acestea și va judeca repede, repede, situațiile ivite și acțiunile necesare. *Rapiditate!*

Nu chiar în ultimul rând, **simplificarea deciziilor**. Având punctele de reper foarte bine definite - misiune, viziune, valori - procesul decizional se va simplifica uluitor. Pot să apară noi și „minunate” oportunități și tu ce faci, te concentrezi imediat pe acestea? Sindromul fluturelui de lampă este mereu prezent în viața proprietarilor sau managerilor din IMM-uri.

Da, fluturile, când simte (sau poate vede?) o sursă de lumină puternică se îndreaptă cu toată forța spre ea. Apoi, se rotește mult și bine în jurul ei și, dacă sursa de lumină emană și căldură, va sfârși cu aripile arse. Altfel, când apare o altă sursă de lumină mai puternică, evident, va zbura către aceasta.

De câte ori nu apar noi modalități, noi propuneri, noi tentații de a face bani mai mulți? Ce face proprietarul sau managerul - fluture de lampă? Evident, repede spre acestea cu toată energia, forța și banii necesari. Nu e rău, dar oare e necesar? Dacă cel puțin aceeași energie, forță și bani ar fi alocați în afacerea și firma existentă oare rezultatul nu ar fi mult superior decât în noua întreprindere?

Dilema se rezolvă foarte ușor: noua minunăție se încadrează, poate face corp comun cu misiunea, viziunea și valorile actuale? O, atunci este în ordine, fă-o! Dacă nu, las-o în pace, lasă să o facă alții, *nu-ți lăsa visul deoparte - misiunea, mergi pe drumul tău - viziunea, cu ceea ce ți-ai ales să te ducă înainte - valorile. Simplu, dar atât de eficient!*

### 3. Misiunea, viziunea, valorile firmei sunt instrumente de vânzări

În fond, care este esența vânzărilor, nu încrederea pe care o are (potențialul) client în firmă și în promisiunile explicite sau implicite pe care aceasta le face pe diverse canale de comunicare? Nu cumva, pentru început, luptăm în fel și chip pentru a câștiga încrederea celor care sunt capabili să plătească prețul pe care-l solicităm? Iar după ce ne sunt clienți, nu cumva țelul nostru suprem este să nu le înșelăm încrederea dintâi și să le oferim, cel puțin, aceleași experiențe pentru care au hotărât prima dată să cumpere acel ceva de la noi și nu de la concurenții noștri?

Atunci, dacă aceasta este credința ta, gândește-te, te rog, la misiune, viziune și valori ca la produsul tău cel mai prețios dintre toate pe care le vinzi și care îți aduce profitul cel

mai mare. Un astfel de produs îl ții ascuns într-un ungher ascuns din depozit sau îl poziționezi cât mai vizibil pentru toți? Le-ai cere angajaților tăi să știe totul despre acest produs și să-l recomande tuturor celor care îți calcă pragul sau le ceri discreție totală legată de acesta?

Da, cert, garantat, sigur, misiunea, viziunea și valorile reprezintă produsul cel mai valoros pe care îl ai la dispoziție pentru că îți aduce un profit incredibil de mare și în mod permanent, atât timp cât există firma. Doar pune-l în centru atenției tuturor, și cei din afara firmei, și cei din interiorul firmei și lasă-l să-și facă treaba - să genereze încredere. Cât de multă?

*Este doar în funcție de calitatea a ceea ce ai scris și vrei să transmiți prin cuvinte!*

#### *4. Misiunea, viziunea, valorile firmei sunt instrumente de conducere*

Ele sunt cele din care vom desprinde obiectivele strategice, cele la care ne întoarcem pentru a le revizui pe măsura trecerii anilor. Dacă înțelegem că din cele strategice stabilim obiectivele tactice și, ulterior, pe cele curente atunci, probabil, vom prețui ceva mai mult misiunea, viziunea și valorile.

În fond, tot ceea ce se întâmplă în firmă zilnic poate să fie într-o concepție unitară, ansamblată din multiple bucăți pe diferite paliere organizatorice sau de timp, sau la voia întâmplării. *Este doar alegerea proprietarului IMM!*

**ANEXA 2**

**Partea a I a**

**ALGORITMUL DETERMINĂRII MISIUNII ..... SRL (II, SNC, SCS)**

1. De ce vă doriți această afacere?

.....  
.....  
.....  
.....  
...

2. Prin ce așteptați să vă schimbe în bine viața profesională?

.....  
.....  
.....  
.....  
...

3. Prin ce așteptați să vă schimbe în bine viața personală?

.....  
.....  
.....  
.....  
...

4. Credeți că meritați ceea ce ați scris la 2 și 3? De ce DA sau NU?

.....  
.....  
.....  
.....  
...

5. Care este termenul pe care vi-l dați pentru a deține ceea ce așteptați și meritați?

Minim:.....Ani              Până la data de .....

Maxim:.....Ani              Până la data de .....

6. Prin ce va contribui produsul (serviciul) la creșterea mulțumirii oamenilor din orașul (regiunea, întreaga țară, Balcani, Europa, Planeta Pământ)?

.....  
.....  
.....  
.....  
...

7. Ce ar trebui să facă firma pentru ca această contribuție să fie unică (nu a mai avut-o nimeni înainte)?

.....  
.....  
.....  
.....  
...

8. Prin ceea ce ați scris la 7 puteți fi numărul 1 în industria dumneavoastră și în orașul (regiunea, întreaga țară, Balcani, Europa, Planeta Pământ)?

- Dacă DA, care sunt punctele forte (și în care sunteți inegalabili!) în relația cu clienții și furnizorii dumneavoastră?

.....  
.....  
.....

- Dacă NU, ce poate să vă împiedice?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

NOTĂ: Indiferent ce ați scris la NU, vă rog să vă mai gândiți dacă merită să vă acordați timpul, energia și banii pentru afacerea proprie!

9. **RECAPITULARE:**

- De la 5. - Maxim:.....Ani

- De la 6. - (scrieți cuvintele cheie) .....

.....  
.....

- De la 7. - (scrieți cuvintele cheie) .....

.....  
.....

- De la 8. - DA - (scrieți cuvintele cheie) .....

.....  
.....

**MISIUNEA S.C.** ..... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 1**  
(încercați să puneți într-o legătură logică cuvintele scrise mai sus, evident, folosind cuvintele de legătură necesare!)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ANEXA 2

Partea a II a

LISTA DE VERIFICARE PENTRU DETERMINAREA MISIUNII ..... SRL (II, SNC, SCS)

1. Are o finalitate concretă ca și termen? ... DA ... NU
2. Are o finalitate concretă ca și arie geografică? ... DA ... NU
3. Are beneficii concrete ale clienților în relația cu produsul (serviciul)? ... DA ... NU
4. Are beneficii unice ale clienților în relația cu produsul (serviciul)? ... DA ... NU
5. Are caracteristicile firmei care o individualizează în piață? ... DA ... NU

MISIUNEA S.C. ....S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 2**

(în funcție de răspunsurile anterioare, reluați scrierea misiunii introducând elementele lipsă și dând o atenție mai mare stilului de exprimare)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Pare credibilă? ... DA ... NU
7. Vă dă o stare de bine după ce o citiți? ... DA ... NU
8. Vă generează entuziasm când o citiți? ... DA ... NU

MISIUNEA S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 3**

(în funcție de răspunsurile anterioare, reluați scrierea misiunii introducând elementele lipsă și dând o atenție mai mare stilului de exprimare)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. Care este părerea majorității celor cărora le-ați oferit Misiunea - Versiunea 3 să o citească și să vă acorde feedback (poate fi constituit pe baza întrebărilor 6. - 8. de mai sus)?  
(minim 50 de oameni!)

Majoritatea are o părere: ..... favorabilă ..... nefavorabilă

ALGORITMUL DETERMINĂRII VIZIUNII ..... SRL (II, SNC, SCS)

1. MISIUNEA S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea ultimă** (dacă au apărut modificări, altfel rescrisă cea de a 3 a versiune)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Care pot să fie direcțiile extensive de urmat pentru a îndeplini misiunea?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Care pot să fie acțiunile extensive de făcut pentru a îndeplini misiunea?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Sintetizând 2. și 3., care pot să fie direcțiile și acțiunile extensive cel mai relevante în contextul misiunii?

.....  
.....  
.....  
.....

5. Care pot să fie direcțiile intensive de urmat pentru a îndeplini misiunea?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Care pot să fie acțiunile intensive de făcut pentru a îndeplini misiunea?

.....  
.....  
.....  
.....

7. Sintetizând 5. și 6., care pot să fie direcțiile și acțiunile intensive cel mai relevante în contextul misiunii?

.....  
.....  
.....  
.....

FORMAREA ȘI/SAU DEZVOLTAREA ECHIPELOR DE VÂNZĂRI

8. Sintetizând 4. și 7., care sunt cele mai importante (vitale) cinci direcții și/sau acțiuni extensive și/sau intensive pentru îndeplinirea misiunii?

- 1. ....
- 2. ....
- 3. ....
- 4. ....
- 5. ....

9. Aceste cinci direcții și/sau acțiuni determină/generează/detaliază identitatea firmei?

.....DA      .....NU

Dacă este NU, atunci cred că procesul determinării viziunii merită să fie reluat!

10. Punând într-un text coerent cele scrise la 8., atunci

**VIZIUNEA S.C.** ..... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 1**  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

11. Există concordanță între Misiune și Viziune?

.....DA      .....NU

Dacă este NU, atunci cred că procesul scrierii viziunii merită să fie reluat!

**VIZIUNEA S.C.** ..... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 2**  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



## ANEXA 3

## Partea a II a

## LISTA DE VERIFICARE PENTRU DETERMINAREA VIZIUNII ..... SRL (II, SNC, SCS)

1. Are direcții de urmat și/sau acțiuni de făcut concrete, clare? ... DA ... NU
2. Acestea sunt în legătură directă cu îndeplinirea misiunii? ... DA ... NU
3. Acestea au o contribuție semnificativă la îndeplinirea misiunii? ... DA ... NU
4. Acestea generează (determină, detaliază) unicitatea firmei? ... DA ... NU

## VIZIUNEA S.C. ....S.R.L. (II, SNC, SCS) - Versiunea 2 (3)

(în funcție de răspunsurile anterioare, reluați scrierea viziunii introducând elementele lipsă și dând o atenție mai mare stilului de exprimare)

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

5. Pare credibilă? ... DA ... NU
6. Vă dă o stare de bine după ce o citiți? ... DA ... NU
7. Vă generează entuziasm când o citiți? ... DA ... NU

## VIZIUNEA S.C. ....S.R.L. (II, SNC, SCS) - Versiunea 3 (4)

(în funcție de răspunsurile anterioare, reluați scrierea viziunii introducând elementele lipsă și dând o atenție mai mare stilului de exprimare)

.....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

8. Care este părerea majorității celor cărora le-ați oferit Viziunea - Versiunea 3 (4) să o citească și să vă acorde feedback (poate fi constituit pe baza întrebărilor 5. - 7. de mai sus)?  
(minim 50 de oameni!)

Majoritatea are o părere: ..... favorabilă ..... nefavorabilă

**ALGORITMUL DETERMINĂRII VALORILOR ..... SRL (II, SNC, SCS)**

1. **MISIUNEA S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - Versiunea finală** (încearcă să o scrii din memorie)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. **VIZIUNEA S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - Versiunea finală** (încearcă să o scrii din memorie)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Din misiune și viziune, sintetizând la nivel de unul - două cuvinte pentru fiecare identificare, ce este bun pentru firmă în dorința de a oferi oamenilor din exteriorul și interiorul firmei experiențe uimitoare, pozitive, unice?

.....  
.....  
.....  
.....

4. Din misiune și viziune, sintetizând la nivel de unul - două cuvinte pentru fiecare identificare, ce stârnește dorința - este dezirabil - oamenilor din exteriorul și interiorul firmei pentru a avea contact cu produsul (serviciul) oferit sau firma însăși?

.....  
.....  
.....  
.....

5. Din misiune și viziune, sintetizând la nivel de unul - două cuvinte pentru fiecare identificare, ce este important pentru firmă, ca entitate distinctă, pentru a exista și a se dezvolta prin acea viziune până la îndeplinirea misiunii?

.....  
.....  
.....  
.....

6. Din 3. 4. și 5. alege cuvintele care se regăsesc în toate cele trei sau au sensuri apropiate în cele trei ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Felicitări! Acestea sunt ceea ce este bun, dezirabil, important și concomitent!

7. Din 6., care sunt trăsăturile, caracteristicile, însușirile definitorii ale acestor cuvinte? (sintetic, prin unul-două cuvinte pentru fiecare identificare)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8. Din 7. :

VALORILE S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 1**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

9. Din 8. :

VALORILE S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - **Versiunea 2**  
(dezvoltă în cuvinte puține fiecare valoare - cum înțelegeți ca aceasta să fie bună, dezirabilă și importantă pentru toți care sunt în contact cu firma și/sau produsul (serviciul) pe care îl oferă)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**LISTA DE VERIFICARE PENTRU DETERMINAREA VALORILOR .....**  
SRL (II, SNC, SCS)

1. Au trăsăturile, caracteristicile, însușirile definatorii a ceea ce este bun pentru clienți, furnizori, angajați în relația cu firma? ... DA ... NU
2. Au trăsăturile, caracteristicile, însușirile definatorii a ceea ce este dezirabil pentru clienți, furnizori, angajați? ... DA ... NU
3. Au trăsăturile, caracteristicile, însușirile definatorii a ceea ce este important pentru clienți, furnizori, angajați în relația cu firma? ... DA ... NU

**VALORILE S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - Versiunea 3**  
(în funcție de răspunsurile anterioare, reluați scrierea VALORILOR introducând elementele lipsă și dând o atenție mai mare stilului de exprimare)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Sunt credibile? ... DA ... NU
5. Vă dau o stare de bine după ce le citiți? ... DA ... NU
6. Vă generează entuziasm când le citiți? ... DA ... NU

**VALORILE S.C. .... S.R.L. (II, SNC, SCS) - Versiunea 4**  
(în funcție de răspunsurile anterioare, reluați scrierea VALORILOR introducând elementele lipsă și dând o atenție mai mare stilului de exprimare)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

7. Care este părerea majorității celor cărora le-ați oferit Valorile - Versiunea 4 să le citească și să vă acorde feedback (poate fi constituit pe baza întrebărilor 4. - 6. de mai sus)?  
(minim 50 de oameni!)

Majoritatea are o părere: ..... favorabilă ..... nefavorabil

