

## A. PARALELA SISTEMUL DE VÂNZĂRI - ORGANISMUL UMAN

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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



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

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



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

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

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



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

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

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

Iar *Sistemul nervos periferic* - *Departamentul IT*.

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

Ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul a tot ceea ce facem și gândim în cadrul organizației nu sunt cele care dau posibilitatea firmei să meargă mai departe, așa cum mușchii sunt pentru om?

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



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

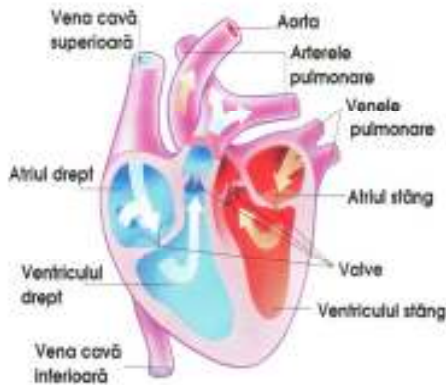
Pe de altă parte, noi, oamenii, petrecem o mulțime de timp pentru a ne alege hainele pe care le vom cumpăra, pe care le vom purta într-o împrejurare sau alta sau pentru a le asorta. De ce? Pur și simplu pentru că vrem să fim plăcuți de ceilalți, că vrem să creăm o impresie plăcută, o imagine care să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

La fel, *Departamentul Relații Publice* se străduiește să construiască, prin cercetarea și comunicarea etică, buna reputație a firmei pentru opinia publică.

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

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

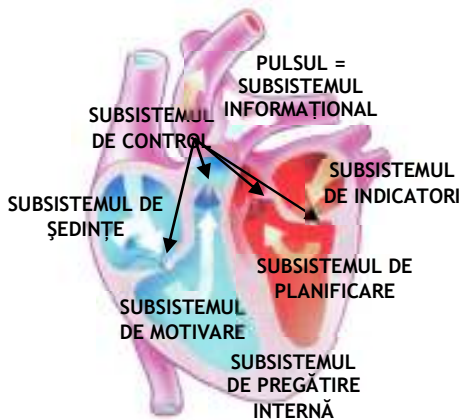
Dar omul nu poate trăi dacă nu are un organ: INIMA.



Din nou, nu sunt eu în măsură să-ți dau informații științifice despre acest organ vital, dar știu că sângele „bun”, oxigenat, este în atriu și ventriculul stâng de unde este trimis spre întregul organism prin artera aortă.

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

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



1. Așa cum un semn vital care indică funcționarea inimii este *Pulsul*, la fel, în cadrul Sistemului de vânzări, funcționarea acestuia este atestată de *Subsistemul informațional*.

Eu cred că rolul acestuia în cadrul Sistemului de vânzări este de optimizare a activităților, a necesarului și a transferului de informații și documente între toate persoanele implicate în vânzări.

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

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

Pentru că Subsistemul de indicatori este cel care dă:

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

În egală măsură, acesta este, de fapt, un puternic instrument managerial de control, dar și motivațional.

Detalii despre indicatorii primari și cei agregați, despre cei cantitativi și cei calitativi, despre cei care măsoară strict eficiența individuală și de grup voi da în Capitolul 3.

3. Tot pentru sângele „bun”, necesar organismului uman, eu văd *Subsistemul de planificare*, cel care are rolul de a stabili obiectivele de atins din punct de vedere cantitativ și calitativ, individual și pentru echipă, în intervale de timp determinate. De ce coexistă ca un subsistem independent?

Pentru că Subsistemul de planificare:

- ✓ este o parte fundamentală a bugetului de venituri și cheltuieli;
- ✓ specifică, fizic și valoric, așteptările privind eficiența muncii echipei de vânzări;
- ✓ dă posibilitatea dimensionării corecte a echipei de vânzări;
- ✓ oferă o imagine unitară pentru concentrarea efortului tuturor departamentelor;
- ✓ este un instrument managerial.

Propunerea ca acest subsistem să îl transformăm în aliat, nu în dușman, ți-o voi prezenta în Capitolul 4.

4. *Subsistemul de ședințe* cred că are același rol ca și atriul drept al inimii: preia sângele „rău” (toate frustrările, eșecurile, neîmplinirile echipei de vânzări) care intră în Sistemul de vânzări (inima firmei) și îl transferă mai departe, prin Subsistemul de motivare, pentru a asigura sângele „bun” pentru întreaga forță de vânzări.

Am curajul să cred că acest subsistem este „miezul” întregului edificiu al Sistemului de vânzări. De ce oare? Pentru că acesta dă posibilitatea Managerului Vânzări să exercite în mod efectiv conducerea prin:

- ✓ Organizarea vânzărilor;
- ✓ Planificarea vânzărilor;
- ✓ Conducerea vânzărilor;
- ✓ Perfecționarea abilităților de vânzător;
- ✓ Dezvoltarea din punct de vedere uman a membrilor echipei de vânzări;
- ✓ Generarea creșterii veniturilor personale.

În Capitolul 5 (nu întâmplător cel mai consistent din această scriere!) mă voi strădui să-ți ofer o nouă tipologie a ședințelor de vânzări și o viziune despre o abordare efectivă a acestora pentru a-ți atinge maximul Pentagonului puterii tale manageriale: Concentrează-i, Motivează-i, Controlează-i, Dezvoltă-i profesional, Dezvoltă-i uman.

5. În inima umană, Creatorul a stabilit și locul de unde sângele „rău” este pompat pentru a se elimina reziduurile pe care le „transportă”. Similar, în Sistemul de vânzări, eu văd că pentru această misiune există *Subsistemul de motivare*.

În fond, de ce este necesar? Pentru că asigură resursele psihologice pentru echipa de vânzări, atât la nivel individual cât și de grup, prin acțiuni logice, dar, în mod deosebit, emoționale.

De ce avem nevoie, ca de aer, de un astfel de subsistem?

- ✓ Pentru că activitatea de vânzări este solicitantă;
- ✓ Pentru orientarea efortului echipei spre obiectivele de atins ale firmei;
- ✓ Pentru dezvoltarea spiritului de grup;
- ✓ Pentru generarea spiritului de competiție;
- ✓ Pentru crearea de posibilități reale pentru satisfacții personale.

În Capitolul 6 îți voi sugera căi, forme metode și acțiuni concrete pentru a construi acest subsistem care, într-adevăr, să dea energie pozitivă echipei tale de vânzări.

6. Așa cum miocardul, prin contractiile sale nenumărate, întreține viața în tot organismul uman, la fel cred că este *Subsistemul de pregătire internă* pentru ceea ce înseamnă Sistemul de vânzări.

De ce este nevoie de acest subsistem? Simplu, pentru că ne dorim să definim, să dezvoltăm și/sau să întreținem o cultură organizațională. Și atunci, este nevoie de:

- ✓ Perfecționarea abilităților profesionale;
- ✓ Dezvoltarea încrederii în sine și a atitudinii pozitive;
- ✓ Dezvoltarea responsabilității în realizarea sarcinilor profesionale;
- ✓ Cunoașterea produselor (serviciilor).

Capitolul 7 l-am dedicat pentru această parte vitală din viața Managerului Vânzări care se referă la dezvoltarea profesională și umană a oamenilor săi de vânzări.

Este această certitudine: ne vin din exterior oameni cu niveluri diferite: profesional, cultură, educație, civilizație, etc. De foarte multe ori facem concesii în selectarea acestora din cauza scăderii dramatice a calității umane a noilor generații.

Mai mult, unii dintre ei vin cu obiceiuri puternic înrădăcinate dobândite în firmele în care au evoluat. Ei bine, aceste firme au o cultură organizațională proprie, garantat diferită de cultura organizațională a firmei tale.

Atunci, apare ca o necesitate vitală asumarea conștientă de către Managerul Vânzări a rolului de educator, de lider, de model.

7. Valvele în inima noastră au rolul de a determina sângele să circule într-o singură direcție. Pentru Sistemul de vânzări, neîndoielnic, similarul metaforic, este *Subsistemul de control*.

Eu îl văd ca pe un ansamblu de acțiuni manageriale pentru verificarea îndeplinirii cantitative și calitative a obiectivelor și pentru generarea de acțiuni stimulative sau corective.

În fapt, am curajul să cred că acest subsistem este un instrument managerial prin care:

- ✓ Se identifică tendințele pieței;
- ✓ Se verifică strategia vânzărilor și eficiența acțiunilor inițiate;
- ✓ Se înțeleg punctele tari și a punctele slabe ale echipei de vânzări, la modul general dar și individual;
- ✓ Se determină acțiunile stimulative sau corective necesare.

Dar mai mult de atât, în Capitolul 8 voi insista foarte mult, prin sugerarea de căi concrete, pe rolul fundamental al controlului în dezvoltarea creativității Managerului Vânzări ca parte determinantă a succesului întregii echipe de vânzări.

\* \* \*

Mie mi se pare atât de simplu, dar, văd sau aud zilnic, cu uimire, cât de mulți Manageri Vânzări și proprietari de IMM care sunt implicați direct în conducerea vânzărilor, cu foarte mare greutate, înțeleg sau acceptă că nu oamenii de vânzări din subordinea lor sunt adevărata problemă, ci limitarea lor în construirea unui Sistem de vânzări integral este adevărata problemă.

Și este de neînțeles o astfel de abordare pentru că tuturor le este limpede că o firmă trăiește doar atât timp cât vinde. Când o firmă încetează să vândă sau are vânzări mai mici decât cheltuielile, inevitabil, urmează falimentul, „moartea firmei”.

Și, atunci, înseamnă că numai comoditatea (este mult mai ușor să găsești vina în alții!!!) sau ignoranța (să cauți informație sau căi „nebătătorite” este prea complicat!!!) Managerilor Vânzări sau proprietarilor de IMM care sunt implicați direct în conducerea vânzărilor privează firma și oamenii care o alcătuiesc de dezvoltarea pe care ar merita-o.

Eu cred cu tărie, bazându-mă pe experiența personală în participarea nemijlocită la statuarea unui Sistem de vânzări în Zepter International România și consultanța acordată celor 53 de firme în care am proiectat (reproiectat) Sistemul de vânzări, că orice firmă poate să-și creeze un sistem propriu de vânzări integral, coerent și eficient.

*Singura condiție pentru acest demers este ca Managerul Vânzări sau proprietarul de IMM care este implicat direct în conducerea vânzărilor să vrea.*

Dă-mi voie, te rog, ca în Anexa 1, pag. 11, să-ți ofer schema interdependențelor din Sistemul de vânzări.

Pare complicat! Te asigur că parcurgând pas cu pas drumul care urmează în continuare, la final, nu numai că ți se va părea extrem de simplu și logic dar, mai mult, vei avea propriul tău Sistem de vânzări, cu alte cuvinte, SISTEMUL DE VÂNZĂRI ..... (scrie, te rog, numele și prenumele tău!) CARE VA FI GATA PÂNĂ LA DATA DE .....

*Pot să-l fac și sunt hotărât să-l fac!*

## B. AVANTAJELE CONSTRUIRII PROPRIULUI SISTEM DE VÂNZĂRI

Iar tot ceea ce urmează în paginile următoare este un algoritm care te poartă pas cu pas, pe baza de exemple concrete (sunt în total *37 anexe, însumând 70 pagini!*) care au fost verificate și apoi perfecționate prin practică.

Dar până a începe munca efectivă, hai, împreună, să trecem în revistă beneficiile tale după această călătorie pe care o ai acum în față, construirea Sistemul tău de vânzări.

*1. Este un exercițiu util de făcut pentru a înțelege ce înseamnă în realitate un Manager Vânzări* chiar dacă ești deja Manager Vânzări sau proprietar al unui IMM și ești implicat direct sau indirect în conducerea vânzărilor.

Una este să urmezi un curs mai mult sau mai puțin cu bla, bla-uri docte și pur teoretice din care ulterior vei aplica un ce și ce și cu totul altceva este să faci un act cerebral util ție, lucrând pas cu pas un algoritm funcțional (una este să stai în tribune privind spectacolul și cu totul altceva când ești în teren creând spectacolul!). Practic, la finalul muncii tale, vei avea un cu totul alt nivel de înțelegere a ceea ce presupune un Manager Vânzări adevărat, de forță și calibru mare, iar datorită implicării tale în (re)proiectarea Sistemului de vânzări al firmei tale, vei avea dobândite noi capacități și competențe specifice managementului vânzărilor.

*2. Este o posibilitate reală de a verifica ceea ce ai acum ca Sistem al vânzărilor comparativ cu ceea ce ar putea fi.*

Nu spun și nu cred că propunerea mea de Sistem al vânzărilor este adevărul absolut, panaceul, ce nu s-a mai văzut sau nu s-a mai întâlnit. Spun doar atât: este un Sistem al vânzărilor integral, care are cap și are coadă, și care a fost testat, verificat, perfecționat și funcționează în România cu români. Doar atât! Eu am certitudini în privința utilității și eficienței lui în oricare firmă, indiferent cât este de mică sau de mare.

Cu alte cuvinte, vei avea la dispoziție un „martor” subiectiv, dar totuși imparțial (a fost verificat în practică, merge!) care va depune mărturie în favoarea sau defavoarea ta. Și atunci, dacă ești corect cu tine pentru că binele sigur ți-l vrei - creșterea vânzărilor! - dacă constăți diferențe conceptuale și practice care sunt în defavoarea sistemului tău actual de vânzări, nu ar fi vremea să-l perfecționezi?

*3. Este o posibilitate certă de creștere a calității actului tău managerial.*

Până la urmă, cea mai bună cale pentru a fi un om de afaceri sau manager de succes este să delege. Cum să iei pe cineva, să intervii în viața sa și să îi lași ceva ce poate duplica pentru tine și să îți aducă valoare ție. Simplu? Clar?

Dacă Da, atunci cel mai sigur mod de a delega capacitatea și competența ta de om de vânzări (indiferent că ești manager mare sau proprietar IMM!) este printr-un Sistem de vânzări!

Prin el, ne asigurăm că modul nostru specific, dorința și voința noastră se vor transpune în practică: noi dăm regulile (Subsistemul informațional, Subsistemul de indicatori, Subsistemul de planificare), dăm drumul de urmat (strategia de vânzări, politica comercială) și ei merg neabătut înainte (Subsistemul de ședințe, Subsistemul de motivare, Subsistemul de pregătire internă). Nu ne clonăm, doar ne duplicăm!

Corectăm drumul în funcție de ce „ne spune” Subsistemul de control și ei continuă să lupte constant în piață.

*4. Este o posibilitate certă de creștere a calității mediului de lucru al echipei tale de vânzări.*

Că ne convine sau nu, că ne place sau nu, nu cred că este foarte importantă emoția noastră, oamenii de vânzări sunt dintr-un alt aluat decât ceilalți angajați: sunt foarte direcți, foarte personali, puternici, uneori chiar îngâmfați, prea plini de sine. Este o realitate pe care cred că merită să o acceptăm pentru că ei sunt cei capabili să facă o

muncă care solicită enorm capacitățile și disponibilitățile lor umane (detalii despre această credință vor fi în paginile următoare).

Ei bine, astfel de oameni competitivi nu pot fi ținuti în firme prin autoritarism sau dictatorial. Ei au o conștiință a valorii personale care-i îndeamnă să caute echipe în care să se simtă în largul lor, să se simtă valorizați, respectați. Noi ce le dăm? Management sau nonmanagement?

Iar Sistemul de vânzări pe care ți-l propun este management pur ba, chiar mai mult, îți deschide porți largi spre leadership.

### C. ȘI DESPRE FORȚA DE VÂNZĂRI

Ce părere ai, cum este corect să abordăm „oamenii de vânzări”, prin *echipa de vânzări* sau *forța de vânzări*?

La prima vedere, pare un subiect neimportant, în fond ce mi-e una, ce mi-e alta! Importanți sunt cei care fac vânzările efectiv, indiferent de cum vreau eu să le numim! Oare?

Am văzut în prea multe firme această confuzie conceptuală și-ți mărturisesc deschis că pentru mine este de neînțeles. În fond, și Directorul General, și Directorul Vânzări (dacă nu cumva sunt una și aceeași persoană!) au, cel puțin, un interes comun - creșterea constantă a vânzărilor și încasarea banilor la timp. Bun, dacă acesta este scopul fundamental, de ce oare nu vrem să ne oprim câteva minute și să vedem care sunt oamenii care pot și sunt capabili să-l îndeplinească?

De regulă, în firme, responsabilitatea se reduce la „echipa de vânzări” (cât o mai fi ea de echipă, în sensul autentic al cuvântului!!!), constituită din Agenți Vânzări, Reprezentanți Vânzări, Reprezentanți Tehnici și Comerciali, Consultanți Vânzări și câte alte denumiri dorești sau accepți, plus variantele în limba engleză. Dar oare numai acești oameni sunt implicați și responsabili pentru valoarea și volumul vânzărilor?

Am curajul să cred că, în viața reală, ar trebui să dezvoltăm termenul „*forța de vânzări*” și să-l punem în viața firmelor noastre să funcționeze. Altfel, niciodată nu vom beneficia de potențialul extraordinar al tuturor oamenilor, pe de o parte, sau nu vom ști de unde ne vin pierderile de procente din vânzări sau pierderile de viteză față de concurenții noștri, pe de altă parte.

În fond, la dezvoltarea sau diminuarea vânzărilor nu participă și livratorii (deliver-ii, dacă îți place așa!) și manipulanții (help-erii) și mercantizorii (merchandiser-ii)? Pe de altă parte, oare de câte ori, într-o firmă, s-a făcut o analiză coerentă privind eficiența participării în vânzări a tuturor celor care sunt în legătură cu clienții? Asistentele (secretarele, recepționistele, centralistele), membri ai Departamentului Financiar-Contabil, ai Departamentului Producție (Tehnic, Service), ai Departamentului Logistică (Aprovizionare, Achiziții), etc.?

Da, toți acești oameni sunt, direct sau indirect, în relația cu clienții sau potențialii clienți ai firmei. Ei sunt o „carte de vizită” a firmei! Gândește-te la tine! Dacă ai primi o carte de vizită uzată, pătată, ponosită, cu niște culori țipătoare sau de prost gust, etc., ce impresie îți vei forma despre cel care ți-a trimis-o? La fel se întâmplă și cu cei din firma ta pe care toții îi neglijați și nu le dați atenție în relația lor cu clienții sau potențialii clienți ai firmei.

Privește și ascultă în firma ta livratorii, manipulanții, mercantizorii, secretarele, contabilele, etc. cum arată, cum se poartă, cum vorbesc la telefon! Știi, poate părea o problemă minoră, dar pe termen mediu și lung, sigur va lucra și va eroda cifra de afaceri. În mod cert, o parte din procentele care îți lipsesc acum în vânzări sunt din cum „v-ai jucat” cu această latură a vânzărilor în trecut, în vremurile bune. Pe de altă parte, *oare te-ar deranja profund o creștere de câteva procente a vânzărilor acum, numai și numai, prin calitatea evoluției profesionale a colegilor/subalternilor tăi în relația cu clienții sau potențialii clienți?*

La fel de bine înțeleg că acești oameni de care îți vorbesc sunt în alte departamente și atunci lucrurile merg mai greu datorită „ochelarilor” pe care îi poartă managerii acestora.



De acord, dar nu este imposibil. Tu ești om de vânzări, vinde-le ideea acestor „manageri” și implică-te în pregătirea subalternilor lor!

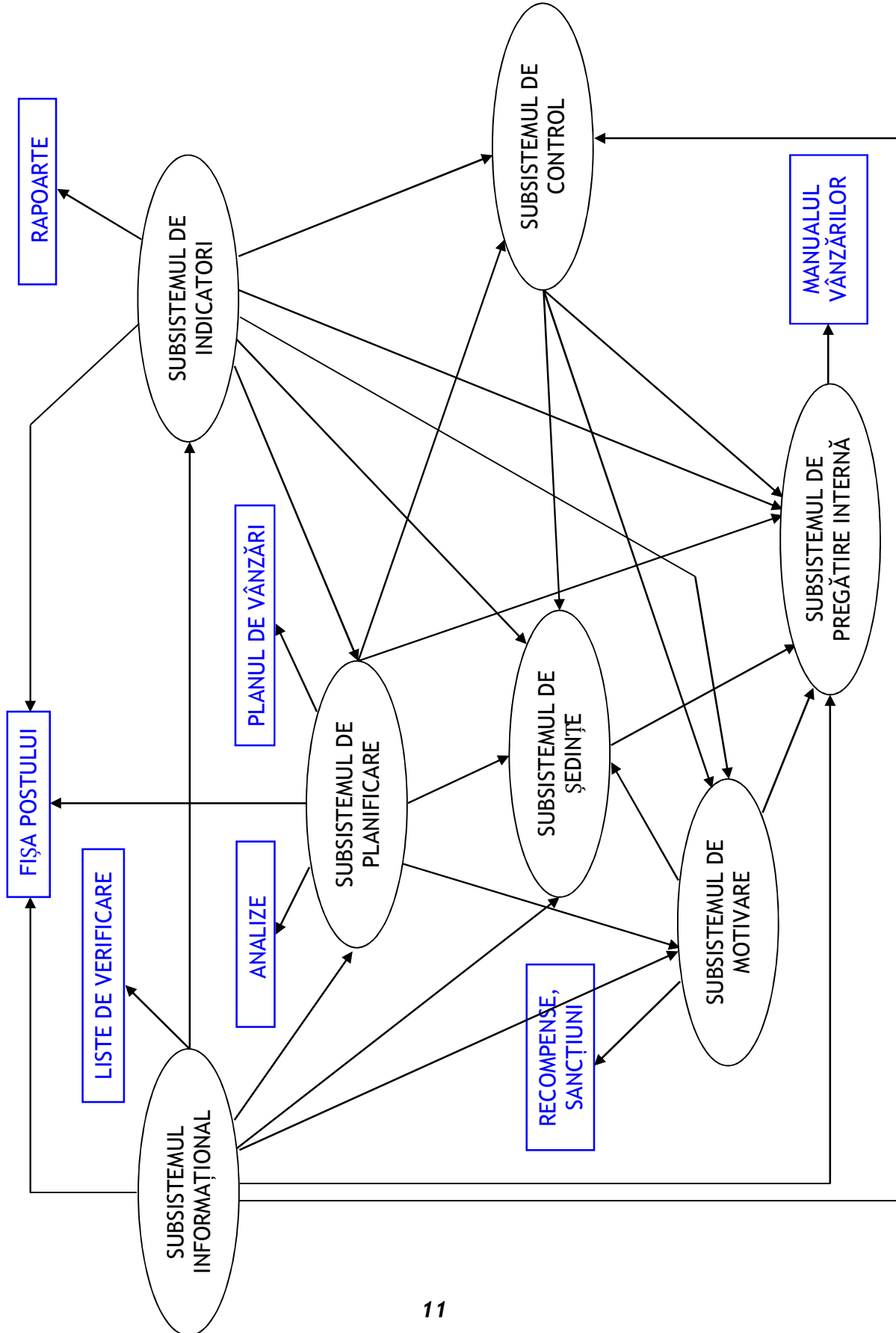
La final, de ce totuși acest subiect? Pentru că, dacă vrei să-ți croiești un Sistem de vânzări viabil și eficient, trebuie să iei în calcul pe toți cei care îți influențează vânzările. La fel, dacă vrei să conduci, într-adevăr, forța de vânzări, trebuie să îi implici în viața de vânzări, să-i faci să o trăiască cu adevărat! Și atunci în tot ceea ce înseamnă Sistem de vânzări al firmei tale *introdu Forța de vânzări și în Subsistemul informațional, Subsistemul de indicatori, Subsistemul de ședințe, Subsistemul de motivare, Subsistemul de pregătire internă, Subsistemul de control.*

Cu permisiunea ta, iată definiția mea pentru Forța de vânzări: *Ansamblul persoanelor dintr-o firmă implicate, direct sau indirect, în relația cu potențialii clienți sau clienți externi și care influențează prin prestația lor profesională, dezvoltarea vânzărilor.*

Iar pentru a rezolva complet componenta Forței de vânzări îți propun ca instrument de lucru - Fișa de identificare a forței de vânzări - Anexa 2, pag. 12.



Anexa 1



## FIȘA DE IDENTIFICARE A FORȚEI DE VÂNZĂRI

NR. CRT	NUME ȘI PRENUME	FUNȚIA	ARE RELAȚII DIRECTE CU CLIENȚII EXTERNI?	ARE RELAȚII INDIRECTE CU CLIENȚII EXTERNI?	CATEGORIA
1	A	Director General	DA	DA	B
2	B	Director Economic	DA	DA	B
.	.		NU	DA	D
.	.		DA	NU	C
.	.				
N	Z		NU	NU	-

## A. COMPLETARE ȘI MOD DE LUCRU:

PAS 1 - Se completează la „Nume și prenume” toate persoanele din firmă și în rubrica următoare, funcția îndeplinită.

PAS 2 - În rubrica „Are relații directe cu clienții externi?” se completează cu DA sau NU în funcție de specificul funcției îndeplinite (presupune un contact direct, față în față, cu clienții externi ai firmei).

PAS 3 - În rubrica „Are relații indirecte cu clienții externi?” se completează cu DA sau NU în funcție de specificul funcției îndeplinite (presupune un contact indirect, prin mijloace tehnice - telefon, email, fax, etc. cu clienții externi ai firmei).

PAS 4 - Persoanele pentru care există cel puțin un DA într-una din aceste rubrici fac parte din Forța de vânzări a firmei.

PAS 5 - Se împarte Forța de vânzări în patru categorii distincte:

- A. Nucleul vânzărilor - echipa de vânzări (active și/sau pasive);
- B. Acceleratorii vânzărilor - DA la ambele rubrici;
- C. Dezvoltatorii vânzărilor - DA doar la „Are relații directe cu clienții externi?”
- D. Suportul vânzărilor - DA doar la „Are relații indirecte cu clienții externi?”

## B. CONSECINȚE:

1. Responsabilitatea Managerului Vânzări de a iniția și desfășura acțiuni, direct sau indirect, cu fiecare categorie pentru a *controla* influența acestora în relația cu clienții.
2. Responsabilitatea Managerului Vânzări de a iniția și desfășura acțiuni, direct sau indirect, cu fiecare categorie pentru a *dezvolta* influența acestora în relația cu clienții. De exemplu: includerea în Subsistemele informațional, de ședințe, de motivare, de pregătire internă și de control diferențiat, pe categorii, în funcție de gradul de implicare a fiecăreia în relația cu clienții.