



CAPITOLUL 3:

A. Scopul Subsistemului de indicatori de vânzări.....	3
B. Indicatorii primari.....	4
C. Indicatorii agregați (de activitate).....	4
D. Indicatorii de performanță (indicatorii calitativi).....	5
1. Necesitatea vitală a indicatorilor de performanță.....	5
2. Rolul indicatorilor de performanță.....	6
3. Grila veniturilor echipei de vânzări.....	8
E. Subsistemul de rapoarte de vânzări.....	9
1. Rolul rapoartelor de vânzări.....	9
2. Cerințele rapoartelor de vânzări.....	10
3. Exemple de rapoarte de vânzări.....	12
F. Interdependențele subsistemului de indicatori.....	13
- Anexa 1 - Tabloul indicatorilor de vânzări.....	15
- Anexa 2 - Exemple de rapoarte de vânzări.....	16
- Anexa 3 - Exemple de Instrucțiuni de completare.....	20

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

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

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

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

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

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

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

A. SCOPUL SISTEMULUI DE INDICATORI DE VÂNZĂRI

Este de:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

✓ *a fi un instrument managerial motivațional.*

Cifrele nu mint niciodată!

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

B. INDICATORII PRIMARI

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

- VIZITE - realizate la clienți permanenți
- PREZENTĂRI DE OFERTĂ - realizate la potențiali clienți
- ÎNTÂLNIRI - realizate la potențiali clienți (de la PREZENTAREA DE OFERTĂ până la încheierea CONTRACTULUI)
- VALOARE VÂNDUTĂ - vânzare facturată
- VALOARE ÎNCASATĂ - vânzare încasată
- CLIENȚI PERMANENȚI - clienți din lista fiecărui om de vânzări
- CLIENȚI ACTIVI - clienți care au cumpărat într-o perioadă de timp dată
- NOI CLIENȚI - clienți care au încheiat contract și au devenit clienți permanenți
- CLIENȚI VALOARE :
 - FOARTE MARI - vânzări medii lunare \geq ----- lei
 - MARI - vânzări medii lunare \geq -----< ----- lei
 - MEDII - vânzări medii lunare \geq -----< ----- lei
 - MICI - vânzări medii lunare \geq -----< ----- lei
 - FOARTE MICI - vânzări medii lunare < ----- lei
 - PUNCTUALI - vânzare unica > ----- lei
- NUMĂR DE POZIȚII PE O FACTURĂ - numărul de produse cumpărate de un client
- etc.

C. INDICATORII AGREGAȚI (DE ACTIVITATE)

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

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

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

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

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

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

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

EXEMPLE DE RAPOARTE DE VANZARI

Exempul 2

ABC 03

LUNA		AGENT VANZARI										DATA INFORMATII DESPRE CONCURENTA	
ZIUA	DATA	Vizite	Q	Ci. Activi	Focus ASM	Focus pers	Prodius ...	Nr mediu de	Noi clienti	Incasari	deposiit		
		<nr>	<kg>	<%>	Prodius ...	Q	GA	pozitii/1	<nr>	termen	<lei>		
					<kg>	<kg>	<%>	factura		<lei>	<lei>		
LU													
MA													
MI													
J													
V													
S													
SAPT 1	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU													
.....													
SAPT 2	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU													
.....													
SAPT 3	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU													
.....													
SAPT 4	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LU													
.....													
SAPT 5	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LUNA	PLANIF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	REALIZ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

DATA PROPUNERI