



CAPITOLUL 4:

| | |
|--|----|
| A. Pilonii planificării..... | 3 |
| B. Subsistemul de analiză a vânzărilor..... | 4 |
| i. Conceptul de analiză a vânzărilor..... | 5 |
| ii. Analiza individuală a vânzărilor..... | 7 |
| C. Rolul Subsistemului de planificare..... | 9 |
| D. Planul anual de vânzări..... | 11 |
| 1. Construirea planului de vânzări..... | 11 |
| 2. Negocierea planului de vânzări..... | 13 |
| 3. “Vânzarea” planului de vânzări..... | 14 |
| E. Planificarea uzuală..... | 15 |
| F. Interdependențele Subsistemului de planificare..... | 16 |
| | |
| - Anexa 1 - Sinteze ale activității Managerului Vânzări..... | 18 |
| - Anexa 2 - Analize de vânzări din rapoarte de vânzări..... | 20 |
| - Anexa 3 - Analize de vânzări săptămânale și lunare - varianta 1..... | 22 |
| - Anexa 4 - Analize de vânzări săptămânale și lunare - varianta 2..... | 23 |
| - Anexa 5 - Procesul realizării Planului anual de vânzări..... | 24 |

A. PILONII PLANIFICĂRII

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

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

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

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

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

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

Planul de afaceri a fost, este și probabil, din păcate, și în anii care vin, va fi o poveste frumoasă cu Moș Crăciun în care, noi adulții competenți și „realiști”, evident că nu credem. Oare care este procentul firmelor cu capital românesc care au un plan de afaceri? 10%? 15%? Poate nici atât!!! Atunci, de ce noi ceilalți, 85-90%, suntem surprinși că ne merge cum ne merge economic?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dacă numai atât ar fi să fie ce înseamnă Manager Vânzări și ar fi suficient, cred eu, să i se arate respect. Frumusețea acestei meserii este că partea aceasta de responsabilitate este doar o mică parte din total. Mai sunt clienții, furnizorii, toți oamenii din firmă, în general, șefii celorlalte departamente, în special. Față de toți este responsabil. Și atunci, cred că respectul pe care îl merită ar trebui arătat ceva mai des și necondiționat.

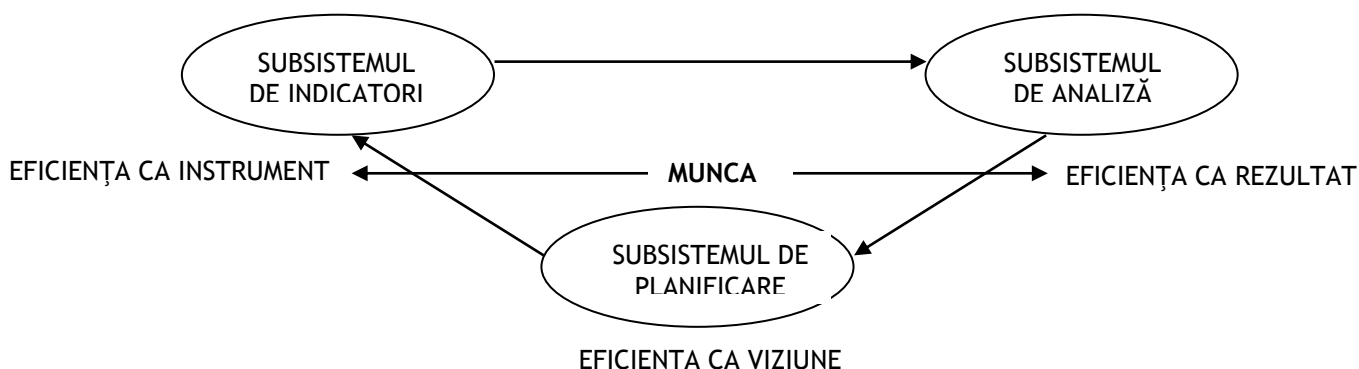
B. SUBSISTEMUL DE ANALIZĂ A VÂNZĂRILOR

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

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

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

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



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

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

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

1. Conceptul de analiză a vânzărilor

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

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

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

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

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

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

-
-
-

ANALIZE DE VÂNZĂRI DIN RAPOARTE DE VÂNZĂRI

Anexa 2
Exemplul 3

CHK 01

FIȘĂ DE AUTOEVALUARE ZILNICĂ-DATA.....

NUME / PRENUME

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

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

| | | |
|------------------------|--------|--|
| INDICATORI DE EVALUARE | ȚINUTA | |
| | | |

| |
|-----------|
| CONCLUZII |
| PROPUNERI |

Exemplul 4

RAPORT SĂPTĂMÂNAL DE ACTIVITATE

CHK 01

NUME PRENUME

SĂPTĂMÂNA de la..... până la

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