



CAPITOLUL 5:

A. Pentagonul puterii manageriale.....	3
B. Rolul și locul ședințelor de vânzări.....	4
C. Ședințele individuale de vânzări.....	6
1. Rolul ședințelor individuale de vânzări.....	6
2. Tipurile de ședințe individuale de vânzări.....	7
3. Pregătire, periodicitate și loc de desfășurare.....	8
4. Ședințele individuale de influențare.....	8
5. Ședințele individuale de planificare.....	10
6. Ședințele individuale de lucru.....	11
D. Ședințe zilnice de vânzări.....	12
1. Ședințele zilnice de grup, varianta clasică.....	13
2. Ședințele zilnice de grup, varianta video.....	15
3. Ședințele zilnice de grup, cu suport tehnic.....	16
E. Ședințele săptămânale de vânzări.....	18
1. Pregătirea ședinței săptămânale.....	18
2. Desfășurarea ședinței săptămânale.....	19
F. Ședințele lunare de vânzări.....	23
1. Pregătirea ședinței lunare de vânzări.....	23
2. Desfășurarea ședinței lunare de vânzări.....	24
3. Acțiunile de după ședința lunară.....	28
G. Alegerea temei ședinței.....	28
H. Interdependențele subsistemului de ședințe.....	29
- Anexa 0 - Fișa individuală.....	31
- Anexa 1 - Fișe pentru pregătirea ședințelor individuale.....	32
- Anexa 2 - Sinteza ședințelor individuale.....	35
- Anexa 3 - Planul încasărilor.....	36
- Anexa 4 - Fișa pentru pregătirea ședinței zilnice.....	37
- Anexa 5 - Floaia flip chart.....	38
- Anexa 6 - Fișa pentru pregătirea ședinței săptămânale.....	39
- Anexa 7 - Fișa pentru pregătirea ședinței lunare.....	41

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

A. PENTAGONUL PUTERII MANAGERIALE

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

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

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

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



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

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

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

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

Ai sesizat ce „măcel” este în rândul oamenilor de vânzări din generația nouă - 20 - 26, 27 de ani din punct de vedere al capacității profesionale? Tu te confrunți cu această criză acută de oameni de vânzări capabili? Dacă da, cine este cel care le va da bazele profesionalismului în vânzări și apoi îi dezvoltă profesional? Evident, tu.

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

Iar din punct de vedere al valorilor morale, al principiilor și normelor etice îți este clar că noua generație de oameni de vânzări nu excelează. Pe de altă parte, la fel de limpede, piața, oricare ar fi ea în această țară, va fi din ce în ce mai dură, mai grea, mai concurențială și numai calitatea umană a oamenilor de vânzări te va menține la suprafață. Cine este cel care îi educă pe cei din echipa ta, cine îi dezvoltă uman? Evident, doar tu!

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

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

B. ROLUL ȘI LOCUL ȘEDINTELOR DE VÂNZĂRI

Deși viața în vânzări e dură fiind o luptă permanentă în piață și, îndeosebi, cu sine, vânzările rămân o meserie fascinantă, dar în care faci tot ceea ce în mod natural nu-ți place să faci (să stai de vorbă cu nesimțiți, aroganți, prost crescuți, să zâmbești permanent indiferent de trăirile interioare, să stai concentrat pentru lungi perioade de timp în fiecare zi, să lupți zilnic, zilnic, zilnic pentru realizarea obiectivelor profesionale, etc.).

De aceea, cred că oamenii de vânzări sunt anormali, în sensul bun al cuvântului: sunt capabili de autocontrol, automotivare, autoperfecționare etc. Dar oamenii de vânzări, rămân oameni făcuți din mușchi, carne, celule, emoții și sentimente. Viața dură și epuizantă din vânzări, propriile probleme generate de familie, prieteni, societate, de tot ceea ce înseamnă cotidian, îl macină încet, încet și pe cel mai dur din vânzări, iar pe cei mai mulți... Și atunci, ca oricare alți oameni, și cei din vânzări au nevoie de un sprijin mental și spiritual puternic, iar Managerul lor este cel care are datoria profesională, în primul rând, să li-l dea prin ședințele de vânzări.

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

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

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

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

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

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

-
-
-
-
-
-
-
-

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

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

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

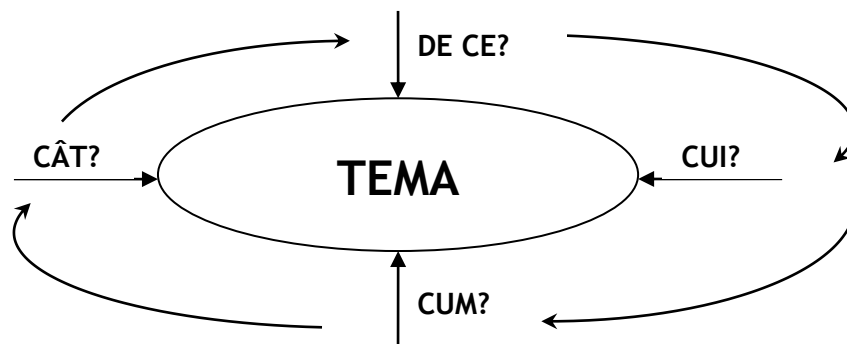
Cum? Folosind o tablă, un flipchart sau o simpla foaie mare de hârtie pe care o lipesc cu bandă adezivă de perete. Incredibil cât de mulți Manageri Vânzări au o adevărată fobie în a accepta o astfel de desfășurare a ședinței de vânzări. Probabil, numai imaginându-se într-o astfel de postură, ei în fața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

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

Dezvolt o temă! Cum?

Simplu, variațiuni pe aceeași temă.

(Tot ceea ce îți propun mai jos, în funcție de numărul de oameni de vânzări din subordine și cât de repede „te miști”, durează pentru o ședință zilnică între 30 și 40 minute!)



A. DE CE?

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

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

Conținutul:

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

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

-
-
-

Anexa 5

FOAIA FLIPCHART

TEMA

DE CE ?

-
-
-
-
-
-

} AVANTAJE DE VÂNZĂRI

-COMISION

CUI ? ESTIMĂRI SUCCESIVE DE VÂNZĂRI

-Ag V 1			
-Ag V 2			
•			
•			
•			

CUM?
ALGORTIM

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

CÂT?

- 1 BUC X ___ % (COMISION)= ___ lei
- 2 BUC X ___ % (COMISION)= ___ lei
- 3 BUC X ___ % (COMISION)= ___ lei