

CAPITOLUL 6 - Subsistemul de motivare:

A. De ce Subsistemul de motivare?.....	3
B. Automotivarea Managerului Vânzări.....	5
C. Calitatea mediul de lucru.....	6
D. Bonusuri/Comisioane.....	7
E. Competiții.....	8
i. Competiții indirecte.....	11
ii. Competiț idirecte.....	12
F. Sancțiuni.....	15
G. Evaluarea performanței profesionale prin feedback individual.....	16
H. Interdependențele Subsistemului de motivare.....	19
- Anexa 1 - Aplicația nr. 0 (zero).....	20
- Anexa 2 - Grila veniturilor echipelor de vânzări.....	21
- Anexa 3 - Regulament "Omul săptămânii".....	22
- Anexa 4 - Regulament "Omul lunii".....	23
- Anexa 5 - Corelarea concursurilor cu temele ședințelor.....	24
- Anexa 6 - Exemplu scrisoare de sancționare.....	25
- Anexa 7 - Analize personale.....	25
- Anexa 8 - Evaluarea indicatorilor de performanță.....	26

## A. DE CE SUBSISTEMUL DE MOTIVARE?

*Subsistemul de motivare* este partea delicată, sensibilă a Sistemului de vânzări al unei firme. Pe de o parte, este acea parte financiară care reprezintă esența pentru care cei mai mulți oameni vin și rezistă ulterior în vânzări. În schimb, din această perspectivă, este subsistemul care îi neliniștește major când apar schimbări în interiorul firmei sau posibilitatea plecării într-o altă firmă. Dar, pe de altă parte, este partea umană prin care Managerul Vânzări leagă „cu fire nevăzute” oamenii de vânzări de el.

Am curajul să cred că dintre aceste două perspective, cea de-a doua este proba maturității Managerului Vânzări, după Subsistemul de ședințe, de a asigura oamenilor lui de vânzări acea doză de siguranță, stabilitate, confort pe care, în general, fiecare om și-o dorește și o urmărește la locul de muncă.

Reducerea subsistemului de motivare doar la bani, comisioane sau bonusuri este o viziune îngustă, exagerat de simplistă, specifică șefului autocrat sau omului ajuns într-o poziție socială sau de conducere fără a înțelege mecanismul uman. De acord, pentru o perioadă de timp a funcționat din plin (erau vremurile în care banii veneau repede, mulți și, adeseori, negri sau gri). Erau vremurile în care competiția dintre firme se baza pe multe alte criterii, dincolo de valoarea oamenilor de vânzări sau profesionalismul lor sau al „șefilor”. Și a venit o criză economică impresionantă în care „șefii” sunt debusolați pentru că metodele care le-au adus „succes” cândva nu dau randament și vânzările coboară întruna. Iar cei mai buni oameni ai lor de cândva sunt plecați de mult din firmele lor. Și ei încă nu înțeleg ce li se întâmplă! Criza e de vină, românii sunt de vină, oricum am da-o, alții sunt de vină! Chiar așa?

De ce oare, exact în aceleași vremuri economice, în aceeași țară, cu aceiași români și pentru aceiași români, alte firme au prosperat, s-au dezvoltat, unele chiar au atins maximul lor de la înființare? Am curajul să cred că diferența au făcut-o Managerii, în general, și Managerii Vânzări, în special, capacitatea lor de a înțelege psihologia umană funcționând dincolo de bani.

*„Șefii” încă se întrebă, Managerii dezvoltă sau consolidează!*

Și atunci, hai să ne privim în oglindă (bine ar fi perpendicular în ea!) și să înțelegem că în echipele de vânzări avem, culmea, oameni. În ceea ce mă privește, doar cred cu ardoare în Pentagonul puterii manageriale. Iar o altă posibilitate concretă de materializare a acestuia este *Subsistemul de motivare*. De ce? Pentru:

*1. că activitatea de vânzări este foarte solicitantă.*

Este o certitudine că activitățile în care sunt implicate relațiile cu oamenii sunt cele cu uzura cea mai mare. Este de-a dreptul ciudat! Oamenii care lucrează cu oamenii sunt cei mai solicitați!

Nu vreau să insist asupra acestui paradox, fiecare poate să și-l argumenteze cum dorește. Ce știu și cred cu tărie este că profesionistul în vânzări este capabil de autocontrol, automotivare și autoperfecționare. Da, este incontestabil, oamenii de vânzări adevărați sunt de o calitate umană de excepție. Dar, dincolo de asta, ei sunt și rămân oameni făcuți din oase, mușchi, nervi, sânge, trăiri, emoții, sentimente, ca oricare alt om. Iar stresul enorm din vânzări te seacă de energie fizică și mentală.

Ce știu și cred cu tărie este că majoritatea oamenilor din vânzări au nevoie permanent și constant de cineva și ceva care să le fie sprijinul psihic și mental în „caznelor” zilnice din vânzări. Și în afară de Managerul lor Vânzări și Subsistemul de motivare, *ar mai fi ceva?*

*2. orientarea efortului echipei spre obiectivele de atins ale firmei.*

Noi, Managerii Vânzări, vrem să realizăm planul de vânzări. Noi vrem să fim vedetele vânzătorilor! Bună idee și pentru asta meriți tot respectul! Dar ți-e limpede că planul va fi realizat numai prin efortul conjugat al echipei tale de vânzări? Ți-e clar că, la un moment dat, și tu, și planul de vânzări depindeți de efortul conjugat al acestor oameni de vânzări?

Atunci, cine unește, cine aduce la unison toate părțile bune din echipa de vânzări? În afară de Managerul lor Vânzări și Subsistemul de motivare, ar mai fi ceva *care o face, îi dă viață?*

3. *dezvoltarea spiritului de grup.*

Celebrul și neatinsul de foarte multe ori deziderat - echipa. Credem și de foarte multe ori sperăm că timpul le va rezolva pe toate. Echipa se va realiza în timp, de la sine, relațiile interumane se vor consolida în timp, de la sine, unitatea oamenilor se va genera în timp, de la sine etc. Speranța nu este o strategie!

Și în afară de Managerul lor Vânzări și Subsistemul de motivare, ar mai fi ceva *care să unească oamenii de vânzări?*

4. *generarea spiritului de competiție.*

Oamenilor, în general, nu le place să fie tratați în mod egal. Simplu, este conștiința valorii personale. Iar dacă ești Manager Vânzări, ai văzut-o de atâtea ori: acțiuni incredibile, cu eforturi uriașe, doar pentru a face un ceva și a demonstra că e cel mai bun (cea mai bună). Și în joc nu au fost sume de bani consistente! A fost posibilitatea de a avea respectul celorlalți. Cu alte cuvinte, forța orgoliilor pozitive!

Și în afară de Managerul lor Vânzări și Subsistemul de motivare, ar mai fi ceva *care să le genereze?*

5. *crearea de posibilități reale pentru satisfacții personale.*

Da, să nu reducem motivația umană doar la bani! E mult prea simplist, banal sau chiar desuet. Probabil cunoaștem piramida Maslow. Atunci de ce ne oprim doar la treptele inferioare și îi judecăm pe oamenii noștri de vânzări ca având doar astfel de necesități? Hei, sunt oameni! Hai să le dăm un ansamblu, să le dăm ceea ce chiar își doresc cu adevărat, deși greu sau foarte rar exprimat.

Și în afară de Managerul lor Vânzări și Subsistemul de motivare, ar mai fi ceva *care să le ofere?*

\*\*\*

*Subsistemul de motivare este partea Sistemului de vânzări care dă consistența umană a acestuia în cea mai mare măsură.* Dacă subsistemele informațional, de indicatori, de planificare, de control se referă îndeobște la cifre seci și reci, de data aceasta vorbim de oameni și resorturile lor intime care îi determină să facă sau să nu facă ceva. Alături de Subsistemul de ședințe - care dă sinergia cifrelor și oamenilor, Subsistemul de pregătire internă - care dă sprijinul creșterii, îndeosebi, profesionale, Subsistemul de motivare este cel care are ca temei și subiect Omul cu mecanismele sale mentale. Că în vânzări avem nevoie ca de aer de un Subsistem de motivare dezvoltat și foarte bine structurat este o certitudine care, în mod normal, nu ar trebui mult prea mult dezvoltată.

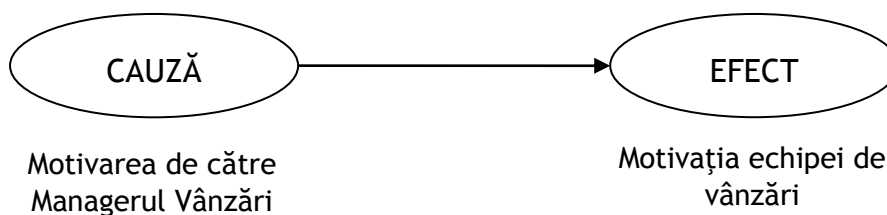
Dar înainte de multe altele, cred că ar trebui să ne clarificăm asupra unei confuzii conceptuale larg răspândite: *motivație - motivare*. În alandala cotidian, că se folosește unul sau altul dintre termeni, nu este nicio problemă. Chiar așa? Am curajul să cred că până nu găsim câteva minute să gândim ceva mai adânc asupra acestora, nici nu vom înțelege esența existenței și necesității lor.

A *motiva*, conform DEX, este: „A arăta motivele unui fapt, ale unei atitudini, ale unei acțiuni; a aduce explicații, argumente în favoarea unei acțiuni, a unei hotărâri; a justifica”. Cu alte cuvinte, este, pur și simplu, o acțiune umană conștientă. Prin extensie, motivarea este o acțiune managerială conștientă prin care conducătorul unui grup uman, pe baza explicațiilor, argumentelor, motivelor, urmărește să genereze necesitatea subalternilor de a executa o anumită acțiune.

*Motivația* este doar rezultatul acțiunii de motivare (conform DEX: „Totalitatea motivelor sau mobilurilor (conștiente sau nu) care determină pe cineva să efectueze o anumită acțiune sau să tindă spre anumite scopuri”). Astfel, motivația este internă, legată de fiecare om de vânzări cu țelurile, credințele și aspirațiile sale, dar și externă, cea generată de conducătorul echipei de vânzări.

În managementul vânzărilor, este finalitatea a ceea ce a pus Managerul Vânzări în echipa sa, „foc pe ei”, și pentru care acum sunt dispuși să facă eforturi incredibile în piață pentru a demonstra că merită încrederea care le-a fost acordată.

Privind prin *relația obiectivă cauză-efect*, din punct de vedere managerial, motivare - motivație în vânzări înseamnă:



Este simplu, este clar. *Motivarea se face de către Managerul Vânzări pentru oamenii săi de vânzări, iar motivația este cheia succesului lor în piață.*

## B. AUTOMOTIVAREA MANAGERULUI VÂNZĂRI

Dar dacă analizăm motivația Managerului Vânzări ca fiind un efect, cauza care poate fi? Care ar fi acțiunea care ar genera un astfel de efect? Cu alte cuvinte, cine îl motivează pe Managerul Vânzări?

Am curajul să cred că în afară de automotivare ca acțiune concretă, viabilă și eficientă, altceva nu mai există! Aceasta este o calitate și capacitate umană care diferențiază radical Managerul Vânzări de multe, multe alte categorii manageriale. El este doar cu Dumnezeu!

Iar dacă este să revenim la Subsistemul de motivare al Sistemului de vânzări al firmei, atunci aceasta este credința mea: *baza acestui subsistem este automotivarea Managerului Vânzări*. De aceea, anterior, m-am străduit să-ți argumentez că eu nu cred sub nicio formă că motivația se reduce exclusiv la bani, comisioane sau bonusuri. Este vorba de oameni care nu se reduc doar la interese înguste!

Legat efectiv de automotivarea Managerului Vânzări, nu vreau să insist pentru că sunt o mulțime de cărți de autodezvoltare scrise de oameni celebri în acest domeniu, cu tiraje de multe sute de mii de exemplare sau chiar milioane. De asemenea, există o mulțime de site-uri cu un conținut adecvat acestui demers.

Ce vreau să-ți ofer în continuare sunt două exerciții ușoare pentru ca tu să te testezi dacă ai nevoie de automotivare:

### 1. Pentagonul puterii manageriale

Detalii despre el găsești în Capitolul 5. Doar, te rog, privește-l, gândește-l și dacă îți dă o stare de confort și acceptare a lui, este în ordine. Înseamnă că baza Subsistemului motivațional, TU, este în ordine. Felicitări și dă-mi voie să-ți spun că eu cred foarte puternic că rezultatele tale în vânzări, în calitate de conducător de oameni, sunt cel puțin bune, dacă nu chiar remarcabile. Dacă, în schimb, îți generează o reacție de adversitate, cu permisiunea ta, dă-mi voie să-ți spun că în echipa ta este o mare problemă: TU. Decizia finală îți aparține!

### 2. Aplicația numărul 0 (zero)

Este un lucru simplu (cred foarte puternic că lucrurile simple sunt și eficiente!) pe care-l folosesc de mulți ani în cursul meu de vânzări. Oprește-te, te rog, câteva minute și completează-o! - Anexa 1, pag.20

Detalii despre de ce se numește „0” și modul de interpretare a răspunsurilor tale am dat din plin în DVD 1 - Viitorul firmei - viitorul meu! din setul meu de DVD-uri „Vanzătorul profesionist - o realitate (Metoda de vânzări 3D)” care reprezintă bazele profesionalismului în vânzări.

Foarte pe scurt acum, dacă la 3 ani și 5 ani ai completat concret, foarte clar și precis funcții pe care vrei să le deții în viitor sau cifre pe care vrei să le ai, ești în ordine! Dacă nu există răspunsuri sau răspunsurile sunt delicate, diafane, fără esență - concretul, atunci e vremea să te ocupi mult mai mult de tine!

APLICAȚIA NR . 0

Nume : \_\_\_\_\_  
Prenume : \_\_\_\_\_

-Care credeți că este viitorul firmei din care faceți parte ?

-Care credeți că este viitorul dumneavoastră în cadrul firmei din care faceți parte?

-peste 6 luni ?

-peste 3 ani ?

-peste 5 ani ?