



CAPITOLUL 7 - Subsistemul de pregătire internă:

A. De ce-ul subsistemului de pregătire internă...	3
B. Pilonii subsistemului de pregătire internă.....	4
C. Manualul vânzărilor.....	6
D. Programul de adaptare și integrare.....	8
E. Analiza evoluției măiestriei în vânzări.....	9
F. Cunoașterea produselor - un proces continuu?.....	10
G. Programul-cadru pentru un an de zile.....	11
H. Interdependențele Subsistemului de pregătire internă.....	12
- Anexa 1 - Manualul vânzărilor - Ținuta profesională.....	14
- Anexa 2 - Manualul vânzărilor - Proceduri.....	15
- Anexa 3 - Programul de adaptare și integrare (partea a I-a).....	19
- Anexa 4 - Programul de adaptare și integrare (partea a II-a).....	20
- Anexa 5 - Analiza evoluției măiestriei în vânzări.....	21

A. DE CE-UL SUBSISTEMULUI DE PREGĂTIRE INTERNĂ...

Subsistemul de pregătire internă este parte integrantă a întregului, a Sistemului de vânzări. Merită într-adevăr să ne croim subsisteme foarte bune informaționale, de indicatori, de planificare, de ședințe, de motivare și de control. Acestea, evident, că ne vor determina creșterea vânzărilor până la un anumit prag. Dincolo de acesta vom trece doar dacă oamenii noștri de vânzări se dezvoltă continuu, uman și profesional. Iar „împingerea” vânzărilor și a oamenilor din subordine peste acest prag este datoria profesională a Managerului Vânzări. Este capacitatea și măiestria lui de a crea un Subsistem de pregătire internă particularizat pentru echipa sa.

Avem nevoie ca de aer de un mod propriu educațional pentru oamenii de vânzări din subordine. De acord că unii dintre ei sunt foarte buni sau buni uman și/sau profesional. De acord că dintre aceștia, unii au nativ calități sau talente care îi favorizează în această meserie. Dar și aceștia, foarte buni sau buni, având talente înnăscute sau nu, sunt oameni ca oricare alți oameni.

Privind viața, în general, este limpede că fără o dezvoltare continuă umană și profesională, fără o învățare permanentă, mai devreme sau mai târziu va fi stagnarea și apoi, inevitabil, regresul. Nu este suficient ceea ce am învățat cândva, și apoi din asta trăiesc tot restul vieții! Iar primele semne evidente ale începutului sfârșitului sunt aroganța, infatuarea sau povestirea obsesivă a succeselor din trecut!

Iar acești oameni de vânzări, cei într-adevăr foarte buni și buni, azi, în totalul celor care fac această meserie, sunt o minoritate. Problema cea mare pentru oricare Manager Vânzări, indiferent de mărimea firmei, este majoritatea oamenilor de vânzări din echipa sa, îndeosebi generațiile noi. Acești tineri care vin în vânzări (și sunt din ce în ce mai puțini!) sunt o reflectare a unei stări de fapt generale: lipsiți de valori morale, norme etice, disciplină sau profunzimea gândirii. Gradul de cultură, de civilizație, de instruire este dramatic deficitar.

Iar dacă aceasta este realitatea cotidiană, avem de ales ca Manager Vânzări: abdicăm și lăsăm lucrurile la voia întâmplării rămânând la latitudinea evoluției pieței sau a bunăvoinței proprietarului sau fugim către o altă meserie facilă sau ne luăm în serios rolul de educatori și ne generăm singuri sprijinul pentru demersul nostru, de a dezvolta continuu uman și profesional oameni care au nevoie acută de succes în viața lor?

Iar suportul este Subsistemul de pregătire internă! Și atunci când vrem să-l croim, avem nevoie să luăm în calcul *patru axe fundamentale*:

1. *Dezvoltarea încrederii în sine și a atitudinii pozitive.*

Dacă vrem să începem de undeva, atunci să începem cu începutul. Este necesitatea numărul 0 pentru demersul nostru de educatori. Fără a le da oamenilor noștri de vânzări, la modul real și concret, prin pregătirea internă, pârgii care să le susțină efortul intens din vânzări atât cotidian, cât și pe termen lung, totul este un fum, o poveste. În egală măsură, cred că merită să înțelegem că doar prin câteva acțiuni derulate la intervale neregulate de timp nu vom rezolva acest demers.

Aceste valori merită să fie una dintre concentrările noastre din fiecare zi în lucrul cu oamenii din subordine. De aceea avem un Subsistem de ședințe și un Subsistemul de motivare.

Este un deziderat pe care-l obținem prin acțiuni concertate, conștiente.

2. *Dezvoltarea responsabilității în realizarea sarcinilor profesionale.*

Una dintre marile probleme ale managementului, în general - neasumarea responsabilității. Există, este un dat! Rămânem doar spectatori? Hai să ne luăm în serios rolul de educatori și după un plan structurat să derulăm acțiuni concrete prin Subsistemul de pregătire internă pentru a le fi utili oamenilor noștri. Din nou, aceste acțiuni merită să le gândim într-un context mai mare care să ne dea același rezultat: Subsistemul de ședințe (îndeosebi, individuale), Subsistemul informațional, Subsistemul de indicatori, Subsistemul de planificare, Subsistemul de control.

Iarăși un deziderat pe care-l obținem prin acțiuni concertate, conștiente.

3. *Perfecționarea abilităților profesionale.*

Această axă putem să o vedem de sine stătătoare sau, mult mai bine, în relație directă cu primele două. Ele sunt interdependente, se condiționează reciproc. Și atunci hai să ne bucurăm că într-adevăr putem să fim educatorii oamenilor noștri, că putem să generăm schimbări ale convingerilor și comportamentelor lor, putem să aducem valoare în viața lor!

Această axă este cea mai la îndemână în ansamblul pregătirii interne. Dar la fel de bine putem să o punem împreună cu alte acțiuni care au același scop: Subsistemul de ședințe (îndeosebi de grup), Subsistemul de indicatori, Subsistemul de planificare, Subsistemul de control.

Din nou, un deziderat pe care-l obținem prin acțiuni concertate, conștiente.

4. *Cunoașterea produselor (serviciilor).*

La fel, o axă care, în principiu, se rezolvă prin acțiunile derulate prin Subsistemul de pregătire internă. Luând-o ca atare, este o rezolvare. Dar punând-o în relație directă cu acțiunile din Subsistemul de ședințe (îndeosebi de grup) și Subsistemul de control, rezolvarea este mult mai clară și mult mai consistentă.

Cu alte cuvinte, este un deziderat pe care-l obținem prin acțiuni concertate, conștiente.

De fapt, prin aceste axe, am vrut să-ți deschid o poartă spre necesitatea vitală a unui Subsistem de pregătire internă pentru orice echipă de vânzări, din orice firmă, indiferent cât este de mică sau mare, indiferent de tipul sau calitatea oamenilor de vânzări care o compun. Dar să nu uităm, este vorba despre un subsistem coerent, viabil, nu de acțiuni dispartate sau conjuncturale.

B. PILONII SUBSISTEMULUI DE PREGĂTIRE INTERNĂ

În construirea Subsistemul de pregătire internă propriu cred că merită să se plece de la ceea ce îi determină, la modul general, pe oamenii din subordine să nu facă ceea ce noi le cerem sau așteptăm de la ei. Cu alte cuvinte, de ce oare nu fac ceea ce le spunem sau așteptăm de la ei să facă?

Se pot sintetiza trei situații determinante pentru această stare de fapt cotidiană: nu pot să facă, nu vor să facă, nu știu ce sau cum să facă.

Nu pot - este simplu, am ratat la selectarea și recrutarea oamenilor pe care i-am primit alături de noi. Nu este o dramă! Fie ei au fost atât de buni și au reușit să-și vândă atât de bine imaginea proprie încât noi ne-am lăsat păcăliți de aparențe, fie noi avem încă probleme serioase în „a citi” oamenii dincolo de aparențele unui interviu de angajare. Indiferent de situație, nu este o dramă, pentru că putem să ne perfecționăm, să devenim mai buni (ca Manageri Vânzări, conducători de oameni, chiar ar fi vremea să o facem!).

În privința lor, drum bun!, în privința noastră, spor la treabă!

Nu vor - din nou, este simplu. Sunt buni din punct de vedere profesional sau uman (pot să facă ceea ce le cerem să facă), dar, din diverse motive, rezultatele sunt sub așteptări. Este simplu, pentru că ori ei și-au terminat „benzina” psihică pentru vânzări, ori noi avem probleme serioase în Sistemul de vânzări (Subsistemele informațional, de indicatori, de planificare, de ședințe, de motivare, de pregătire internă, de control) și ei s-au saturat de ineficiența noastră. În privința lor, drum bun!, în privința noastră, spor la treabă!

Nu știu - deja este numai problema noastră, conducătorii de oameni. Ei vor și pot, iar noi nu le oferim ce sau cum să muncească! Și atunci ori ne punem la punct părțile de Sistem de vânzări deficitare, ori creăm Subsistemul de pregătire internă, ori, cel mai bine, pe amândouă.

Prin forța împrejurărilor, având contact în decursul anilor cu echipele de vânzări din zeci de firme, cu structuri diferite (de la câțiva agenți de vânzări conduși de proprietarul firmei până la peste 100 oameni de vânzări conduși de o structură managerială), am observat cu stupoare că în nicio firmă nu există un sistem coerent și viabil de pregătire internă.

Este de-a dreptul surprinzător cum „înțeleg și abordează” managerii dezvoltarea oamenilor din subordine. Pur și simplu, mai nimic. În puține cazuri, se apelează la un trainer extern și, în această situație, se așteaptă de la acesta să le dea „jăratec” și, ca în basme, peste noapte să fie armăsari pursânge. Este clar că orice curs, cu orice trainer are un efect dramatic limitat în timp (maxim 3-4 săptămâni) dacă nu are o continuare pe plan intern.

În ceva mai multe cazuri, se rezumă la trainingurile importatorilor, distribuitorilor sau producătorilor. Dar acestea evident că urmăresc doar satisfacerea intereselor celui care îi plătește și, de regulă, înseamnă doar partea profesională. În rest? Mai nimic.

Iar noi vrem ca echipele pe care le conducem să fie competitive, să fie apte „să se bată” cu îndârjire în piață. De acord cu acest deziderat, dar ce facem noi, în interiorul firmei și în funcție de interesele noastre, pentru oamenii noștri pe care, de altfel, ar trebui să îi cunoaștem foarte bine?

În ceea ce mă privește, răspunsul este simplu: Subsistemul de pregătire internă. Și iată care cred că sunt *pilonii* acestuia:

1. Manualul vânzărilor

Este elementul fundamental în ceea ce înseamnă performanța în vânzări într-o firmă, pe de o parte, și educarea direcționată a oamenilor de vânzări, pe de altă parte. Succint, este ansamblul care cuprinde întreaga viață a unui om de vânzări în interiorul sau sub sigla unei firme.

Circuitul informațional, fișa postului (inclusiv indicatorii de performanță și evaluarea performanței), proceduri de lucru (lucrul cu telefonul - formule de adresare, abordarea unui nou client - formule de adresare etc.), algoritmi de lucru, reguli (ținuta profesională, completarea documentelor etc.), norme (stimulente, beneficii, cheltuieli etc.), iar lista continuă.

Cuvântul care descrie cel mai bine un astfel de Manual este *exhaustiv*.

2. Programul de adaptare la noul loc de muncă și de integrare în grup

Incredibil cât de defectuos se procedează în firme cu nou-veniții. Ceva bla, bla despre produse, despre piață, despre ce înseamnă munca și... cam atât. Apoi, managerul (dacă are timp și chef!) sau omul de vânzări care tocmai pleacă (variantea cea mai distructivă!!!) îl prezintă clienților. Iar atunci când este vorba de promovări pe noi funcții ierarhice, lucrurile capătă accente dramatice!

De ce oare nu ne găsim ceva timp să concepem un program clar, coerent și eficient, pentru ca nou-venitul în firmă sau într-un nou post să fie apt să dea maximumul său de randament într-un timp scurt?

Cuvântul care descrie cel mai bine un astfel de Program este *firesc*.

3. Frecvența și nivelul de adresare a acțiunilor

De câte ori pe an ne propunem să desfășurăm acțiunile de pregătire internă? Lunar, o dată la două luni, trimestrial? Câte ore vom aloca pentru o acțiune? Cui ne vom adresa? Echipei de vânzări, managerilor de vânzări, forței de vânzări? Cine și ce prezintă? Etc. Sunt întrebări ale căror răspunsuri sunt radical diferite de la o firmă la alta. Aici intervine specificitatea domeniului de activitate și a firmei. Dar acest specific nu ne dă posibilitatea alegerii între a ne structura sau nu un Subsistem de pregătire internă. Este o necesitate vitală! Specificitatea rezidă în concepția și desfășurarea acestui Subsistem.

Cuvântul care descrie cel mai bine aceste cerințe este *planificare*.

4. Sursele de informații

Dacă dorim sau acceptăm să fim utili oamenilor din subordine, atunci ar fi normal să înțelegem și nevoile educaționale ale acestora atât cele explicite, cât și cele implicite. Cum? Subsistemul de analiză, Subsistemul de rapoarte, Subsistemul de ședințe, Subsistemul de motivare, dar, îndeosebi, Subsistemul de control sunt arhisuficiente. Doar trebuie să le vrem!

Cuvântul care descrie cel mai bine sursele este *atenție*.

C. MANUALUL VÂNZĂRILOR

În rezumat, acesta nu este nici „inginerie nucleară” și nici „operație pe cord deschis”. Îmi este de neînțeles cum de în nicio firmă nu am întâlnit un ceva care într-adevăr să fie necesar și util oamenilor de vânzări. În foarte rarele cazuri în care am văzut un Manual al Vânzărilor (sub 5% din totalul a peste 150 de firme!), era vorba de o „stufoșenie” plină doar de bla, bla fără sens și fără conținut util (nu vreau să depreciez munca „truditorilor” în ISO sau alte sisteme minunate de management al calității, dar cred că ei ar fi mult mai utili firmelor care îi plătesc dacă s-ar limita doar la ceea ce chiar cunosc!).

Pentru mine, un punct de referință în privința calității unui Manual al vânzărilor îl reprezintă cel al unei firme de distribuție organe de asamblare, șuruburi și piulițe pornite din Cehia într-o expansiune globală (poate că legătura dintre acest Manual și extinderea internațională nu este întâmplătoare!). Dar tot ceea ce urmează nu este un Copy Paste al acelui manual, ci este doar creația mea!

Ce ar merita să cuprindă un Manual al Vânzărilor?

În primul rând, *partea de produse sau servicii ale firmei*. Desigur, și cataloagele de produse sunt minunate cu multitudinea de informații tehnice pe care le conțin, dar în Manualul Vânzărilor cred că merită să avem doar *Fișe sintetice pentru produse, grupe de produse și categorii de produse*. Da, este nevoie în aceste Fișe și de caracteristici tehnice, dar nu chiar de toate cele care sunt în cataloage sau alte documente tehnice. Pentru oamenii de vânzări avem nevoie doar de caracteristicile foarte importante și, în mod deosebit, de avantajele de vânzări pe care aceste caracteristici le conferă produsului (grupeii, categoriei) sau serviciului. Cu alte cuvinte, aceste Fișe sintetice ar merita să fie realizate pentru un obiectiv precis: oferta unică de vânzare (ce anume diferențiază produsele tale de ale concurenților tăi, ce anume face diferită oferta oamenilor tăi de vânzări de cele ale concurenților tăi!). Este celebra identitate din marketing de care toți am auzit, dar aproape nimeni nu e interesat să o definească pentru propriile oferte!

Dacă este să reduc la simplu, fiecare Fișă ar merita să se încheie cu „Noi,.., suntem singurii care ...”. Iar astfel te vei asigura de ceea ce vor duce oamenii tăi în piață, vei controla informațiile vehiculate de aceștia!

Înțeleg că ți-am dat prin ce este mai sus o veste care nu știi cât îți convine, gândindu-te la cât este de muncă, dar, te rog, pune în balanță beneficiile pe termen mediu și lung în privința calității muncii oamenilor tăi de vânzări în creșterea capacității lor de influențare a deciziei de cumpărare.

Deci când apare un produs nou, Fișa sintetică a acestuia!

Al doilea capitol al Manualului Vânzărilor este *Sistemul de vânzări al firmei tale cu subcapitolele:*

- Subsistemul informațional
- Subsistemul de indicatori
- Subsistemul de planificare
- Subsistemul de ședințe
- Subsistemul de motivare
- Subsistemul de pregătire internă
- Subsistemul de control

.

.

.

.

.