

## Scrisoarea autorilor pentru cititori

Aproape totul despre Managementul vânzării... Știu că sună pompos. Și normal că ar trebui să scriem cel puțin de 4-5 ori mai mult ca să atingem totul despre acest subiect. Dar e un început. Considerați-l volumul 1. Ce este mai important, este faptul că toți cei care scriem în această carte suntem în primul rând vânzători. Și am avut ocazia să conducem echipe de vânzări. Unele mai mari, unele mai mici. Unii facem asta chiar și în prezent. Și povestim din experiență. Povestim din miile de întâlniri de vânzare la care am participat, din toate situațiile posibile și imposibile în care am fost puși alături de echipele noastre, cu și de către oamenii noștri de vânzări. Nu este nimeni jurnalist pe aici așa că nu avem pretenția că am folosit toate procedeele necesare în scrierea unor articole. Unii dintre noi scriem mai bine, alții mai apăsător, alții mai tehnic, dar facem chestia asta cu toată deschiderea de a împărtăși din experiența noastră cu vânzătorii și managerii de vânzări.

Așa am pornit la drum, acum mai bine de 3 ani, cu Sales Magazine, prima și singura revistă de vânzări din România. O dată pe lună apare un nou număr. Cu articole despre managementul vânzării, despre negociere, psihologia vânzătorului, despre instrumente pentru vânzători, despre telesales, despre training și lista e lungă. Dacă ești curios: [www.salesmagazine.ro](http://www.salesmagazine.ro).

Scriem cu încăpățănare. Lună de lună. E nevoie de disciplină să faci asta. Unii dintre noi s-au pierdut pe drum. Dar conținutul nu. Este acolo. Și visul nostru a fost de la început să vadă și lumina tiparului. Să adunăm ce este mai bun de exemplu pe subiectul acesta al managementului vânzărilor și să le punem cap la cap în această carte. Să fie de folos și pentru alții.

De ce am ales să scriem?

Pentru că ne pricepem la vânzări și echipe de vânzări. Și pentru că vrem și noi o comunitate a vânzătorilor din România care să coaguleze energii, să ne faciliteze să împărtășim experiențe și să

Învățăm unii de la alții. Atât de simplu. Sales Magazine a început sub forma unei idei la finalul anului 2014. O idee pentru o comunitate a oamenilor de vânzări care să aibă o platformă unde să găsească resurse, să împărtășească idei, să găsească materiale de training care să îi ajute să devină vânzători mai buni. Sunt mulți vânzători care nu au acces la training plătit de companiile lor și care, totuși, vor să se dezvolte dar nu au cum. Vrem să îi ajutăm. Și ne-am gândit că putem găsi vânzători cu experiență care pot și vor să împărtășească experiențele lor și cunoștințele lor cu alți vânzători. Credem cu tărie că atunci când împărtășești, pe lângă faptul că ajuți întreaga comunitate a vânzătorilor să se dezvolte, aceasta te obligă și pe tine să găsești lucruri noi, să fii mai bun.

De exemplu, la începutul anului, la inițiativa unei cunoștințe care își dorea să strângă câteva previziuni, am început să mă gândesc la ce urmează pe partea de vânzări. Care vor fi tendințele, ce se va schimba, ce amenințări/riscuri se întrevăd, ce oportunități. Un fel de semi-analiză SWOT pe partea de vânzări pentru managerii de vânzări.

Așa așa începe cu un risc mare de tot pentru toată lumea: nu se mai găsesc oameni de angajat în general și vânzători în particular. Dacă te uiți în jur poți vedea afișe cu „angajăm personal” în fiecare vitrină de magazin din centrul Timișoarei. Sau cazuri precum manager care încearcă, fără succes, de 4 luni să își găsească om de vânzări în Constanța; antreprenor din Drobeta-Turnu Severin care îmi povestea că la ei în oraș oamenii nu știu cum să facă rost de 5-6000 de euro să dea șpagă să se angajeze la stat, să fie bugetari. Și lista poate continua. Atenție la o situație din ce în ce mai întâlnită: firmele angajează oameni pe care în mod normal acum 3-4 ani nu i-ar fi angajat de nicio culoare. Fac compromis, asta e cuvântul. Și se gândesc că bagă training în ei și o să fie bine. Asta e bine pentru firmele de training, că e de lucru, și am văzut asta în ultimii ani, iar anul ăsta se anunță la fel de bun. Dar managerul trebuie să fie conștient că asta merge doar cu unii angajați, cu alții nu dă rezultate.

Ce putem face? Păi în primul rând să ne concentrăm pe ce ține de noi:

– „Să împărtășești cu ceilalți înseamnă să îți pese“. Poate în viitor nu uităm de asta. Hai să nu mai fie fiecare pentru el. Să învățăm să lucrăm împreună. Să ne apărăm interesele. De exemplu, companiile nemțești din Timișoara, Brașov au văzut că nu au cu cine când vine vorba de învățământ profesional. Așa că s-au implicat, au creat clase profesionale, au susținut licee, programe de stagii de practică ca să își pregătească viitorii angajați. Nu găsim oameni de vânzări. Nu ne ține nimeni să facem o școală profesională de vânzări. Să îi învățăm meseria de vânzător pe tinerii ăia, sub 26 de ani, care nu muncesc, nu studiază.

– Mi-ar plăcea totuși ca *motto*-ul nostru să fie celebrul „just do it“. Asta s-ar potrivi cel mai bine pentru România. Să se arunce un pic oamenii cu capul înainte. Hai să mai și trecem la acțiune, nu numai să visăm, să planificăm, să așteptăm să vină de la alții.

– Hai să vedem și niște idei care să schimbe cu adevărat lumea. Măcar România. Să visăm mare. Să vedem manageri în adevăratul sens al cuvântului.

– Și mă întorc la oameni. Plățiți-vă oamenii. În special pe creatorii de plusvaloare. Nu te poți aștepta să rupi norii și să câștigi numai tu, iar restul să stea pe salariul minim pe economie. Și mai ușor cu PR-ul la deal. La conferințe povestiți ce lucruri extraordinare faceți pentru oamenii voștri și, în realitate, dacă vorbești cu ei, lucrurile stau altfel. Vorba noastră: „afară-i vopsit gardul, înăuntru leopardul”.

Orice manager are nevoie de client. Clienții simt nevoia din ce în ce mai mult de contact uman. Managerul, în calitatea lui de vânzător, nu este un robot care a venit să spună o placă, ci este un om. Clienții vor să vadă oameni. Clienții sunt și ei oameni și oamenii cumpără de la oamenii pe care îi plac. Așa că hai să păstrăm o amprentă umană pe tot ce facem ca oameni de business.

Știu că o să sune ciudat, dar nu văd că tehnologia și-ar face loc mai mult decât până acum în viața vânzătorilor, deși mulți vorbesc doar despre digitalizare. Apropo, mulți au descoperit vânzările online și zici că au descoperit apa caldă. Dar unii au uitat, alții descoperă doar acum, că nu așa și-au construit businessul. Și că trebuie să facă business într-o manieră tradițională, să se și comporte business în relațiile cu furnizorii, clienții, partenerii și angajații lor. Din păcate, deși se numesc oameni de business, mulți habar nu au să se comporte business.

De exemplu, atunci când vine vorba de vânzări, fiecare firmă are o echipă mai mare sau mai mică de vânzători. Se va vorbi în continuare mult despre CRM, instrumente de vânzări, aplicații. Discuții. Aș vrea să văd și eu un exemplu de firmă unde forța lor de vânzare folosește eficient un CRM. Atât vânzătorii, cât și managerii de vânzări. Sunt mulți vânzători care își pun întâlnirile în agenda de hârtie, nici măcar în agenda din Outlook. Și mulți manageri care habar nu au la ce să se uite și cum să interpreteze datele alea. Despre ce vorbim.

În viitor, managerii o să consume tone de literatură de vânzări și motivațională venită din afară și tradusă de edituri care doar la asta se pricep, avide de „un punct de rating“ în mass market. Lucruri care în marea lor majoritate nu se aplică în România, dar e „cool“ să vadă lumea că le citești. Sper că zâmbești când citești asta acum și îți zici: „te înșeli fraiere. Uite că citesc cartea voastră”.

Toți managerii o să continue să aibă impresia că ce fac ei, ce vând ei este cel mai greu și bineînțeles că e ceva total diferit ce fac ei.

Și, cu toate astea, tot rămâne cea mai frumoasă meserie pe care o poți face. Meseria de manager de vânzări. Cu provocări, cu oportunități, cu schimbări, dar ce e sigur că nu se va schimba este că o să trebuiască să munciți la fel de mult ca să obțineți ce vă propuneți. Că nu o să cadă nimic din cer.

Ne doresc succes!

PS1: Orice vânzător/manager de vânzări, care își dorește să își lase amprenta, poate să contribuie la dezvoltarea altor

vânzători. De mai bine de 3 ani, zeci de vânzători contribuie cu idei la această comunitate. Ne dorim o comunitate a oamenilor de vânzări care să împărtășească experiențe și cunoștințe pentru a crește împreună. Te invităm să scrii și tu și îți mulțumim că ne citești!

Trimite-ne articolele tale pe adresa de email: [adrian.cioroianu@acknowledge.ro](mailto:adrian.cioroianu@acknowledge.ro)

PS2: Această carte este bazată pe articole din Sales Magazine. Revista de vânzări, scrisă de oameni de vânzări pentru vânzători. Scrieri originale, aplicate pentru ce se întâmplă în domeniul vânzărilor în România, destinate oamenilor curioși care fie sunt vânzători, fie sunt pasionați de vânzări.

Obiectivul nostru este simplu:

**Să vă oferim cunoștințe, experiențe, noutăți, păreri, idei, instrumente din spațiul vânzărilor. Să vă ajutăm să vindeți mai mult, mai repede și mai ușor. Suntem aici pentru a face asta.**

Dar ideile vin doar dacă le cauți. Respectăm timpul și atenția voastră. Am fi foarte bucuroși dacă ne-ați încerca. Dacă ne-ați „cumpăra”. Vă mulțumim. Mulțumim scriitorilor noștri care ni s-au alăturat necondiționat și au crezut în această idee de cum au auzit-o. Apoi, vă mulțumim vouă, primilor noștri cititori, care faceți tot acest proiect să fie real.

## Strategia de vânzări pentru creșterea businessului

„Planurile nu m-au ajutat întotdeauna pe câmpul de bătaie, dar planificarea a fost indispensabilă”. Aceste cuvinte aparțin generalului Eisenhower, din timpul celui de-al Doilea Război Mondial. Și avea perfectă dreptate.

O strategie de vânzări, construită corect și pusă în aplicare cum trebuie, este esențială pentru un business în creștere. Întâlnesc mulți antreprenori care cresc de la un an la altul cu două cifre, dar ajung într-un punct unde au făcut tot ce știau ei mai bine și businessul lor se plafonează de un an, doi ani, la un anumit nivel al cifrei de afaceri. Și nu știu ce să mai facă. Până la urmă au niște resurse limitate pe care ar trebui să le folosească cât mai bine, astfel încât să aibă un plan cu rezultate cât mai predictibile. Pentru că altfel este loto pronos 6 din 49.

Aș propune un model simplu în construirea unei strategii de vânzări prin parcurgerea a 5 pași:

1. O analiză internă în primul rând – legată de tot ce ține de firmă, produse / servicii, echipa de vânzări, rezultate din trecut, portofoliu de clienți etc.

2. O analiză externă apoi – legată de piața în care noi activăm, de market share-ul pe care noi îl avem în piața respectivă, cum stau competitorii noștri, oportunități, nișe unde putem activa.

3. Bineînțeles, construirea unei strategii de vânzări – unde stabilim cifra pe care ne-o propunem ca să o atingem, împărțim pe quartere, pe luni, pe fiecare echipă în parte, pe fiecare om în parte.

4. Stabilirea unui plan de acțiune pe partea de vânzări – adică stabilim targetul pentru fiecare om în parte, stabilim direcțiile strategice (clienți noi, retenție clienți existenți) și punem totul în timp, stabilind deadline-uri clare pentru ceea ce vrem să facem și să obținem.

5. Și orice strategie, orice plan, cât ar fi ele de bune, nu înseamnă nimic dacă nu le punem și în aplicare, deci implementare.

Avem direcțiile, avem cifrele, este momentul să vedem de câți oameni avem nevoie să facem treaba. Apropo de asta, cifre stabilite unilateral, fără să îi implicăm și pe vânzătorii care vor trebui să le realizeze, nu prea au șanse de reușită. Eu știu că atunci când ne punem pe făcut strategia ne considerăm cei mai deștepți din toată încăperea, firma, dar e cazul ca acest lucru să ne fie validat și de către alții, cum ar fi, de exemplu, vânzătorii noștri. Ția buni, care chiar au rezultate.

Stabilim profilul omului de vânzări ideal, fie că e vorba de aducere clienți noi, fie că este vorba de resemnarea clienților existenți. Urmează o evaluare a oamenilor pe care îi ai și în ce măsură se potrivesc cu profilul pe care l-am construit. De ce facem asta? Păi, dacă de 2 ani tu bați pasul pe loc cu vânzările, ceva „e putred în Danemarca”. Trebuie să schimbăm ceva. Doar un nebun crede că făcând lucrurile la fel poate obține rezultate diferite. Așa că poate unii oameni se vor ocupa de lucruri noi, de alții ne vom despărți, poate va fi nevoie să recrutăm oameni noi, să găsim un manager de vânzări și lista poate continua.

Dacă este cazul să recrutăm un om de vânzări, hai să ne uităm la 3 lucruri:

- Abilități – ce știe să facă omul respectiv, care a fost contribuția lui specifică în diferite vânzări de succes în trecut.
- Dorința – cât de „foame” îi este, cum vede el jobul lui într-un an de acum înainte, ce își dorește.
- Potrivire – cu tine, cu restul echipei.

Când vine vorba de training, trebuie să mergem pe două direcții: training tehnic, legat de produsele/serviciile noastre și cum acestea aduc plus valoare în businessul clientului nostru (este uimitor câți vânzători care au o idee destul de vagă despre ceea ce vând întâlnesc încă), și bineînțeles training de soft skills, pe partea

de vânzare propriu-zisă. Deși mi-a plăcut când am citit undeva că nu e vorba de „soft skills”, ci mai degrabă de „critical skills” în zilele noastre.

În paralel, deja e cazul să construim procedurile și sistemul de comisionare care să reflecte noua realitate sau, mai bine zis, noua schimbare de direcție. Apoi, să anunțăm echipa de toate aceste lucruri, să facem pașii necesari și să dăm drumul la treabă. Orice chestiune vrem să schimbăm, poate pentru acei antreprenori care au o aversiune mai mare la risc, ar trebui să o și pilotăm. Să ne dăm seama că funcționează și apoi să scalăm sau, când este cazul ori nu funcționează perfect, să facem ajustările necesare. Pentru asta, orice facem trebuie să măsurăm. Orice schimbare vrem să facem e dureros. Bineînțeles că va exista o rezistență internă din partea oamenilor. În general oamenii nu le plac schimbările. Gravitația este mare, zona de confort este atât de dulce, încât se vor împotrivi genului acesta de schimbări.

Să construiești o strategie de vânzări nu e lucru ușor. Vor fi ceva discuții și trebuie să rămâi focusat pe targetul pe care ți-l propui. Un ochi trebuie să rămână pe cheltuielile pe care urmează să le faci ca să atingi acele rezultate. Practic de la target și cheltuieli începi să îți construiești cashflow-ul. Și cifrele trebuie să bată, să aibă logică.

Poate ca o recapitulare, iată câteva puncte de bifat atunci când construiești o strategie de vânzări:

- Obiective SMART pentru ceea ce îți propui să faci.
- O sumarizare a situației tale actuale cu puncte tari și puncte slabe.
- Piața.
- Clienții țintă.
- Sales + marketing = love.
- Canale de vânzare.
- Parteneriate.
- Resurse (financiare, oameni, timp).



- Training.
- Instrumente și proceduri de vânzări.
- Planificare, targeturi, forecasturi, KPIs (key performance indicators).
- Incentive-uri.
- Adaptare, adaptare, adaptare. În funcție de context, de performanțe. Țasta e secretul unei strategii bune de vânzări.

Folosește asta ca pe o listă pe care să bifezi lucrurile pe care trebuie să le atingi astfel încât să te asiguri că te gândești la toate când e vorba de o strategie de vânzări. În prima fază, o să faci asta în mod mecanic, forțat, până când o să te obișnuiești cu genul ăsta de abordare.

Dacă am început cu un general, propun să terminăm tot cu un general. Este vorba de generalul Patton, comandantul Armatei a 7-a americane în al Doilea Război Mondial. Și nu ne referim la expresia celebră, despre care mulți nu știu că îi aparține lui, „Lead me, follow me, or get out of my way”. Ci la una care se potrivește mai bine celor care au curaj. Câteodată în business este mai bine să faci ceva, chiar dacă greșești, decât să nu faci nimic.

ÎMI PLACE MULT ȘI MI SE POTRIVEȘTE: „A GOOD PLAN, VIOLENTLY EXECUTED NOW, IS BETTER THAN A PERFECT PLAN NEXT WEEK”.

TU CE ALEGI?

Adrian Cioroianu – Trainer Executive

# Planul strategic de vânzări

Succesul în managementul vânzărilor nu poate fi atins în lipsa unui plan bun.

Un plan strategic de vânzări trebuie să cuprindă atât strategia, cât și tacticile pe care tu sau echipa de vânzări să le puneti în aplicare, pentru a vă asigura succesul.

Există câteva componente cheie ce trebuie incluse în dezvoltarea unui plan strategic de vânzări, descrise în cele ce urmează.

## 1) Definirea clienților cheie

Primul pas din planul de vânzări este formularea strategiei de achiziție a clienților noi, precum și de menținere a celor existenți.

La stabilirea portofoliului de clienți cheie, poți lua în calcul acele elemente care sunt cele mai relevante pentru businessul tău, cum ar fi: marja de profit adusă de client, modalitatea și istoricul de plată, stabilitatea în plasarea comenzilor etc. După definirea portofoliului de clienți cheie, poți începe să elaborezi o strategie de vânzări orientată către aceștia.

## 2) Identificarea USP-ului

Planul tău strategic nu trebuie să conțină numai produsele și serviciile pe care le oferi, dar și Unique Selling Proposition-ul tău (USP).

USP-ul este ceea ce te deosebește în competiție, iar acel diferențiator ar trebui să fie mai mult decât clasicul „eu ofer cel mai bun preț”.

Asigură-te că îți știi USP-urile, înainte de a lucra la un plan strategic de vânzări.

## 3) Analizarea pieței

E foarte important ca la baza planului de vânzări să stea o analiză minuțioasă a pieței.

Informații precum dimensiunea totală a pieței, segmentul adresabil de către tine, tendințele pieței (fie de creștere, fie de scădere), felul în care au evoluat segmentele din piață, sunt toate aspecte foarte importante ce țin de analiza mediului în care activezi.

Ai verificat dacă ai putea adresa și alte segmente noi din piață? Câți clienți cheie se găsesc în piață? Sunt suficienți, încât să îți asigure atingerea obiectivelor de vânzări pe care ți le-ai stabilit?

#### 4) Competiția

În dezvoltarea planului de vânzări este foarte important să știi cine e competiția ta.

În afara cazului în care beneficiezi de o cotă de 100% dintr-o piață, a înțelege cum operează și cum funcționează competiția, reprezintă un aspect cheie al succesului tău.

Ca și om de vânzări, trebuie să știi cine îți sunt competitorii, ce produse oferă ei, ideal și la ce preț, dar cel mai important lucru ar fi să înțelegi de ce clienții tăi preferă să lucreze cu tine, în loc de competitorii tăi.

#### 5) Estimările de vânzări

Un alt element de bază în dezvoltarea unui plan de vânzări este estimarea cât mai corectă a rezultatelor de vânzări.

Depinde de tine cât de elaborate vor fi estimările: cifra de afaceri așteptată, volum de unități/număr de servicii oferite, profitabilitate anticipată, eventual chiar și headcount-ul necesar, însă recomandarea este să fii realist în estimări.

Obiectivele de vânzări nu ar trebui să fie nici extrem de ridicate (implicit foarte greu de atins), dar nici foarte „relaxate” și extrem de facil de realizat.

Planul și strategia de vânzări sunt elemente care merită alocarea unui efort considerabil în materie de timp și resurse, ele stând la baza succesului în vânzări.

Planul odată construit se va modifica pe măsură ce compania evoluează sau după introducerea de noi produse sau servicii, după ce apar schimbări în piață etc.

Un plan de succes ar trebui să țină seama de un input venit atât de la clienții tăi cheie, cât și de la colegii aflați în roluri strategice din organizația ta.

Totodată, planul trebuie să se bazeze și pe date de piață, precum și, evident, pe feedback-ul și contribuția oamenilor de vânzare.

Mihai Nodea – Global Account Director