

Alina Andriuță  
Lorand Soares Szasz

# CUM SĂ CONSTRUIEȘTI UN DEPARTAMENT DE VÂNZĂRI

*Instrumentar  
practic*



## CAPITOLUL 1

---

# Instrumente strategice în vânzări

### 1.1 Ce înseamnă sistem de vânzări

Cuvântul *sistem* va fi cel mai des întâlnit în paginile acestei cărți, și nu degeaba.

Abordarea sistemică, holistică asupra sistemelor de vânzare este cea care aduce până la urmă rezultate. De aceea, haide să înțelegem punctual la ce anume ne referim când spunem sistem.

Sistemul este un ansamblu de elemente (principii, reguli, forțe etc.) dependente între ele și care formează un întreg organizat, un lanț de activități interdependente care creează ordine într-un domeniu și fac ca o activitate să dea **rezultatul scontat**.

Vorbim despre sistem atunci când:

1. Identificăm mai multe componente interconectate;
2. Elementele componente nu funcționează cu rezultat maxim (cu eficiență maximă) decât atunci când sau dacă sunt aliniate;

3. Elementele se pot influența reciproc. Uneori e greu de înțeles ce element influențează un altul;
4. Excluderea oricărui element component afectează grav eficiența sau/și rezultatul sistemului;
5. Pentru eficiența maximă a sistemului sau pentru prezicerea modului în care va funcționa sistemul, trebuie o înțelegere fundamentală a relațiilor între componentele acestuia.

Sună aplicabil mai mult în teorie, dar dacă nu se înțelege importanța abordării sistemice, atunci vom adresa aceeași întrebare în zadar: **Cum putem spori vânzările?**

Iar răspunsul la această întrebare poate fi cuprins într-o carte, nu o frază. În cazul vânzărilor, drumul cel mai greu este, de fapt, cel mai ușor și cu rezultate.

Cel mai eficient sistem cunoscut de omenire, cel puțin până acum, este organismul uman.

Deși medicina încă, din păcate, privește organismul ca pe un grup de organe care își îndeplinesc rolul de sine stătător, ne este totuși clar că ele funcționează împreună și se interconectează.

De aceea, atunci când suferă inima, de fapt, e posibil să avem afectați rinichii, iar când ne doare spatele poate fi vorba despre cauze psihosomatice. Din acest motiv, medicii generaliști sau cei care abordează corpul sistemic sunt foarte căutați.

Abordarea sistemică ne impresionează întotdeauna și de fiecare dată căutăm să vedem conexiunile de sub aisberg și să identificăm cauzele, nu efectele. Să lucrezi sistemic înseamnă să cauți multitudinea de cauze, nu să tratezi efectele, ci să intervii, uneori abrupt, în structura de cauze.

Când nu vinzi atât cât îți dorești, nu este *numai* din cauza vânzătorilor (așa cum mulți antreprenori încă sunt naivi să creadă) sau numai din cauză că directorul Departamentului de vânzări nu-și face treaba cum trebuie, ci mai degrabă din cauza **lipsei unei viziuni sistemice în privința Departamentului de vânzări integral.**

Termenul *Departament de vânzări* nu se referă numai la o firmă mare cu mulți vânzători și o structură complexă de produse. El înseamnă, mai degrabă, sistemul/sistemele integrate în munca zilnică a unui singur vânzător, și în consecință a mai multor vânzători care ajută firma să funcționeze ca o mașinărie.

Un sistem de vânzări presupune existența și relația dintre cele nouă componente majore, descrise fiecare în câte un capitol separat din carte:

### 1. Sistemul de management al Departamentului de vânzări

Totul pornește de la elaborarea și înțelegerea strategiei de vânzări care se pliază pe structura organizațională ca element-cadru al Departamentului de vânzări. Selecția modelului de business, structurarea activităților de management: ședințele de vânzări, structura lor și componentele operaționale ale ședințelor.

Tot aici vom vorbi despre când, cum și în ce mod integrăm directorul Departamentului de vânzări și cum reușim internalizarea competențelor acestuia. Multe vânzări se pierd din cauza unei structuri organizaționale incorecte și, mai ales, pentru că nu există un director de vânzări care să facă management, și NU vânzări.

## 2. Sistemul pâlniei/pâlniilor de vânzări

Departament de vânzări înseamnă cifre, iar pâlnia de vânzări este instrumentul de bază care ne permite colectarea, analizarea și înțelegerea cifrelor, conversiilor și blocajelor din procesul de vânzări.

Pentru rezultatul final contează structura pâlniilor, diversitatea și complexitatea etapelor de pâlnie, conversiile – micro și macro – și, desigur, managementul tranzacțiilor dintre client potențial înspre client care a cumpărat o dată și, în consecință, a produs recomandări în piață și a revenit la tine să cumpere repetat.

## 3. Sistemul de planificare a vânzărilor

Una dintre componentele fundamentale ale sistemului de vânzări: cum stabilești, gestionezi și îndeplinești indicatorii planificați. Ce metodă de stabilire a targetului alegi și la ce sistem de raportare te conectezi pentru a te asigura că ții pulsul cifrelor zilnic, cum intervii cu corecții și ce fel de corecții particulare faci, dependent de dinamica îndeplinirii targetului.

## 4. Sistemul de raportare a vânzărilor

Desigur, niciun plan nu funcționează dacă nu este controlată dinamica acestuia. Sistemul de raportare permite inventarierea celor mai importante cifre și schimbarea cursului atunci când e necesar. Sunt peste 15 tipuri de rapoarte obligatorii și mai mult de 30 de tipuri de rapoarte adiționale care ajută întregul departament de vânzări să facă performanță.

## 5. Sistemul scenariilor de vânzări

Cum comunică cu clienții tăi, ce trigger utilizezi ca să activezi încrederea în firma ta, ce fel de apel la acțiune folosești, care sunt mecanismele prin care convertești în fiecare etapă a pâlniei de vânzări? Care este ciclul de follow-up și cum îl îndeplinești?

Oare ce răspund vânzătorii tăi atunci când li se spune că e *scump* ceea ce vând?

Oare ce i-ai învățat să răspundă?

Oare au scris variante/alternative de răspuns?

## 6. Sistemul CRM (telefonie IP)

Activitatea Departamentului de vânzări nu mai poate fi ținută doar în carnete, pe foi, în documente Excel sau Google Drive. Nu suntem naivi să credem că un vânzător ține minte cui și când i-a promis că va suna sau ce a discutat cu un client anume cu o lună în urmă.

Aceste sarcini și multe altele revin sistemului CRM, fără de care nu ai un adevărat departament de vânzări.

## 7. Sistemul de control al calității

Odată ce ai conectat și ai integrat în departamentul tău de vânzări sistemele anterioare – management, pâlnii, planificare și raportare, scenariii de vânzări și CRM –, e cazul să te întrebi cum vei controla execuția și buna funcționare a lor. Cine va asculta apelurile managerilor pentru a identifica erorile și a face corecții scenariului de vânzări, cine și în baza căror criterii va controla execuția standardelor în CRM?

Sistemul de control al calității e cel care asigură controlul normativelor, dar mai ales dezvoltarea permanentă a tuturor celorlalte sisteme.

#### 8. Sistemul KPI (aprecierea financiară și nonfinanciară)

Buna funcționare a Departamentului de vânzări depinde de construcția sistemului KPI.

Poți să ai toate componentele sistemului de vânzări aranjate, dar dacă nu le vei corela cu un sistem KPI pe măsură, vânzătorii pur și simplu nu vor vinde și nu vor îndeplini regulamentele pe care le-ai scris cu atâta încredere.

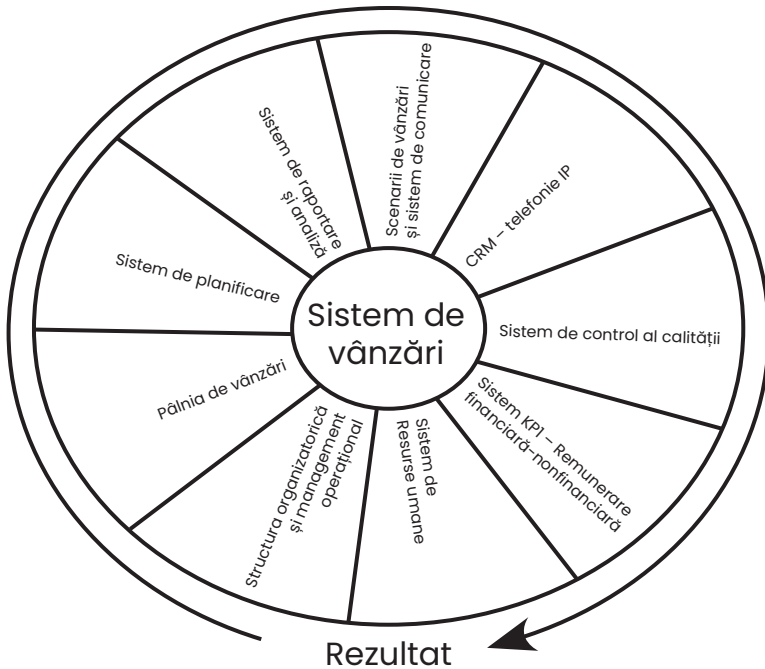
#### 9. Sistemul Resurse umane

Provocarea departamentelor de vânzări la capitolul resurse umane rămâne ancorată în două constante:

- Vânzătorii rezistă mai puțin, devin epuizați mai repede și deci rotația lor e inevitabilă. Îți vor trebui din ce în ce mai mulți angajați noi. Așa că vei construi un sistem bine pus la punct de generare a potențialilor candidați – prin recrutare și interviuare.
- Vânzătorii noi trebuie *induși* în funcție, instruiți și mentorați până obțin rezultate. Apoi examinați și instruiți permanent.

Sistemul Resurse umane din cadrul Departamentului de vânzări răspunde acestor provocări prin instrumente de recrutare, prin automatizarea planurilor de inducție și prin instruirea internă continuă a vânzătorilor.

Observă în Imaginea 1 cele 9 componente defalcate ale sistemului de vânzări:



Imaginea 1: Pâlnia de vânzări

Un sistem eficient de vânzări înseamnă o multitudine de componente, de la structura organizațională, resurse umane inițiate, examinate și instruite permanent, management și analiză a rapoartelor până la corecții și control al calității. Una fără alta nu funcționează, iar încercarea antreprenorilor de a le privi separat nu duce decât la un fiasco organizațional.



De-a lungul anilor am înțeles că nu avem nevoie doar de tehnologii, instrumente și elemente separate, ci mai degrabă de integrarea acestora consecvent și continuu în rutina zilnică a departamentului nostru de vânzări.

## 1.2 Etapele evoluției antreprenorului către un sistem de vânzări

Cea mai frecventă întrebare pe care ne-o adresează antreprenorii e: *Când este cazul să începem să construim un departament de vânzări?*

Uneori întrebarea vine de la antreprenori care ar fi trebuit să-și centralizeze și să-și sistematizeze vânzările de mult timp. Alteori, ne este adresată de antreprenorii care sunt la început, nu au încă produsul finit și sunt abia în faza de MVP (Minimum Viable Product).

Fiecare antreprenor trebuie să înțeleagă că, atunci când avem nevoie de o creștere de până la 20%, toate schimbările în vânzări se concentrează pe **multiplicarea indicatorilor**, adică **mai mult**. Mai multe leaduri, mai multe apeluri, mai multe oferte, mai multe întâlniri, un buget mai mare pentru reclame.

Creșterea de până la 20% se ascunde în cantitate, de obicei.

Dacă dorim o creștere de peste 20%, atunci aceasta se află în zona de **altfel**. Alt model organizațional, altă structură, altă echipă, alt cadru de management, alt sistem.

Din experiență, vânzările și sistemul de vânzări, împreună cu antreprenorul, trec prin 4 etape de evoluție către această creștere.

Fiecare etapă de evoluție presupune alte elemente și alte provocări. Atunci când nu se mai poate scala, e momentul trecerii la următoarea etapă de evoluție.

### ***ETAPA 1 - În căutarea modelului de business***

Probabil mulți dintre cei care citesc această carte au depășit această etapă. Este momentul când cauți modelul de business potrivit, când ești hotărât să realizezi primele vânzări și să faci primii bani. E acel moment când antreprenorul vinde și se mândrește cu fiecare tranzacție pe care o încheie. Este faza instabilității maxime și a lipsei de resurse pentru TESTAREA A/B a ipotezelor. Dar, în același timp, este timpul oportun pentru dezvoltarea abilităților de vânzare ale antreprenorului, când acesta începe să se vândă lui însuși, angajaților și clienților.

Antreprenorii care staționează mult în faza embrionară se pot recunoaște ușor pentru că ei știu cele mai multe lucruri în firmă. Tot ei se mândresc cu faptul că nicio decizie nu se poate lua în lipsa lor și nicio ședință nu are loc fără prezența lor fizică.

Dar aceasta e o mare capcană a staționării: dacă 60% sau mai mult din vânzări se efectuează de către antreprenor, nu se poate trece la etapa 2. În această etapă nu avem nici măcar vânzător, sau, în cazul în care avem, acesta nu face nimic fără indicațiile directe ale antreprenorului. Vânzătorul e, de fapt, un asistent al fondatorului.

Dacă antreprenorul are un produs bun, are inteligență, capacitate și viziune, deseori trece intuitiv în următoarea etapă, fără efort și investiții adiționale.

## **ETAPA 2 - Marele haos**

Aici începe extinderea – a proceselor, a numărului de oameni, a rezultatelor.

Aici apar primele rezultate semnificative, primele contracte mari sau vânzări cu valoare mare. Antreprenorul începe acum să investească în instruire. Înțelege că este mai bine să NU FACI singur totul, ci să angajezi. Ajunge să-și dorească un sistem vertical de management, implementează ședințele și poate chiar unii dintre indicatorii de performanță.

E cea mai romantică etapă a evoluției sistemului, pentru că se vede clar evoluția și încă nu au apărut piedicile. Dar acest moment al obstacolelor nu va întârzia să apară.

Sistemul se dezvoltă ca o caracatiță și este condus, în continuare, de un singur om care ia toate deciziile și își asumă întreaga responsabilitate. Antreprenorului nu-i este ușor, iar la un moment dat începe să se întrebe cum a ajuns în situația în care să aibă oameni care nu-i sunt fideli, să aibă 3, 6 sau 10 vânzători care fac același lucru, care bat la ușa biroului doar pentru a-i irosi timpul sau a se justifica de ce în ziua respectivă iarăși nu au făcut vânzări.

Momentul de glorie e atunci când antreprenorul conștientizează că are rezultate în detrimentul contextului, când haosul s-a extins ca o caracatiță, vânzătorii sunt de necontrolat și au ajuns să se certe în birou, fără a da telefoane sau fără a depune efort în tranzații, nici vorbă să mai completeze rapoartele sau să înregistreze în CRM clienții.

Din ce în ce mai mult se face simțită abordarea de *pompier*: toată ziua apar urgențe, focuri de stins, iar oboseala fizică și cea morală devin de necontrolat.

## Cum construim departamentul de vânzări? Cum vindem zi de zi?

Exact la aceste întrebări  
vrea să răspundă cartea  
noastră. Ea te va ajuta  
să deconstruiești vânzările  
și procesul de promovare  
al firmei tale în același mod  
în care o fac companiile  
cu cel mai mare succes.

**Lorand Soares  
Szasz**

## Recunoaște: Să vinzi nu e atât de ușor precum te așteptai.

Probabil, la fel ca mine,  
îți imaginezi că vei crea  
niște reclame, le vei aloca  
un buget, iar clienții  
se vor înghesui  
să cumpere de la tine.  
Sau cel puțin vor da  
semne de interes.

**Alina  
Andriuță**



**curteaveche.ro**

ISBN 978-606-44-1352-9



9 786064 413529

