



# Training 2007

Septembrie 2007, Bucuresti

## Subiect:

**Strategii de imbunatatire  
a indicatorilor de performanta  
ai unei echipe de vanzari**

Laurentiu Curca





## knowledge, dissemination & embodiment

Noi vindem expertiza si stiinta cu aplicabilitate practica si astfel ne ajutam clientii sa creasca profitabil si sa isi atinga obiectivele de afaceri.

Lucram in 3 domenii:

**Consultanță de vânzări și distribuție** (în special dezvoltare de distribuție și sisteme suport pentru distribuție);

**Dezvoltarea capacității organizației** – training-uri de vanzari și imbunatatirea performantelor echipelor de vanzari;

**Consultanță de marketing** – asistență în management de branduyri și dezvoltări de branduri;





## Proiecte de vânzari

- Cercetari de cumpărător si de client;
- Analize de cost/ profit pentru departamentul de vânzari si reseaua de distributie;
- Concepte de vânzare;
- Modele de distributie;
- Evaluare și refacere de infrastructură logistica, cu toate fluxurile aferente;
- Sisteme IT de suport pentru distribuție (baze de date, programe de gestiune, palm-uri, hand-held-uri);
- Echipe de vânzari: formare, recrutare, evaluare, direcționare, scule de control;
- Instruire și training de tehnici de vânzare și management de vânzari.



Pe net



...vreți să aflați mai multe?

[www.conceptmarketing.ro](http://www.conceptmarketing.ro)

[\*\*www.training-vanzari.ro\*\*](http://www.training-vanzari.ro)





## Cine suntem ?

### Laurentiu Curca – Vanzari & Trade marketing

- 7 ani experienta in vanzari, trade marketing si training in Procter & Gamble
- 6 ani experienta in consultanta de vanzari si training
- Ex-manager de vanzari pentru P&G Romania si Iugoslavia
- Realizari:
  - Dezvoltarea sistemului de distributie si a flotilei de dubite pentru Interbrands, echipa pentru key accounts in Bucuresti si a echipei de vanzari in Iugoslavia pentru P&G;
  - Crearea si organizarea echipelor de vanzari: Dufa, Topbirotica, Erbasu, Eurocafe, Conex, Pan Group, Milca, Rex 2000;
  - Lansari de produse si repozitionari: Blend-a-Med in Germania, AZ in Italia, Fixodent – in Europa de Est, supe Maggi in Romania, snack-uri Delis ciorapilor Roberta, vopsele Superweiss – Dufa, uleiul comestibil Muntenia, caramizi Verblock,...;
  - Ajustarea performantelor echipelor de vanzari ale: Beiersdorf, Falcon Electronics, GPS& More, DMC, Sipex, Render, Van Hees,...;
  - Peste 150 de training-uri de vanzari, management de vanzari, trade marketing si vanzari catre KA, tinute in ultimii 10 ani





# Strategii de imbunatatire a indicatorilor de performanta ai unei echipe de vanzari





## Ce va vom spune in aceasta prezentare (25 min in total)

- Ce face un vanzator (de fapt);
- Ce-si doreste un vanzator;
- Ce ar trebuie sa cerem unui vanzator;
- Cum trebuie tratat (si platit) un vanzator;
- Ce trebuie masurat cand vorbim de vanzare;
  
- ...orice alte intrebari pe care Dvs. le aveti, legate de acest subiect.





# 1. DEFINIREA PROBLEMEI





## Noi suntem consultanti. Ce auzim de la clienti?

### Distribuator:

- "vanzatorii mei nu stiu sa vanda"
- "ma costa prea mult forta de vanzare"
- "nu reusesc sa fac targetul dat de producator"
- "am vanzatori lenesi"
- "am nevoie de un training pentru vanzatori"

### Producator:

- "am o distributie ineficienta"
- "nu stiu ce discounturi sa dau distribuitorilor"
- "cum sa fac targetele distribuitorilor anul asta"
- "trebuie sa-mi instruiesc distribuitorii"

**Cum se traduc aceste afirmatii?**





## Cum se traduc cele spuse:

### Distribuitor:

- Nu stiu ce fac in teren oamenii mei in teren;
- Nu stiu ce sa le cer sa faca;
- Nu stiu cum sa le masor performanta;
- Nu stiu cum sa le recompensez rezultatele, asa incat sa le ridic moralul, si sa obtin inca mai mult

### Producatorul:

- Incurc distributia cu comertul;
- N-am o strategie (clara);
- Nu stiu ce sa cer fortei de vanzari si distribuitorilor;
- Nu stiu cum sa masor performanta;
- Nu stiu unde sa pun banii, sa am mai mult succes

**Care este sursa problemelor?**





## Sursa problemelor

- Vanzatorii sunt platiti cu procent din vanzarea realizata, si atat;
- Pentru a-si asigura business-ul, producatorul leaga profitul vanatorului de un target, de cele mai mult ori aleatoriu;
- Nimeni nu masoara performantele de vanzare ('factorii de productivitate') altii decat vanzarea propriu-zisa;
- Vanzatorul nu are un cadru corect de lucru

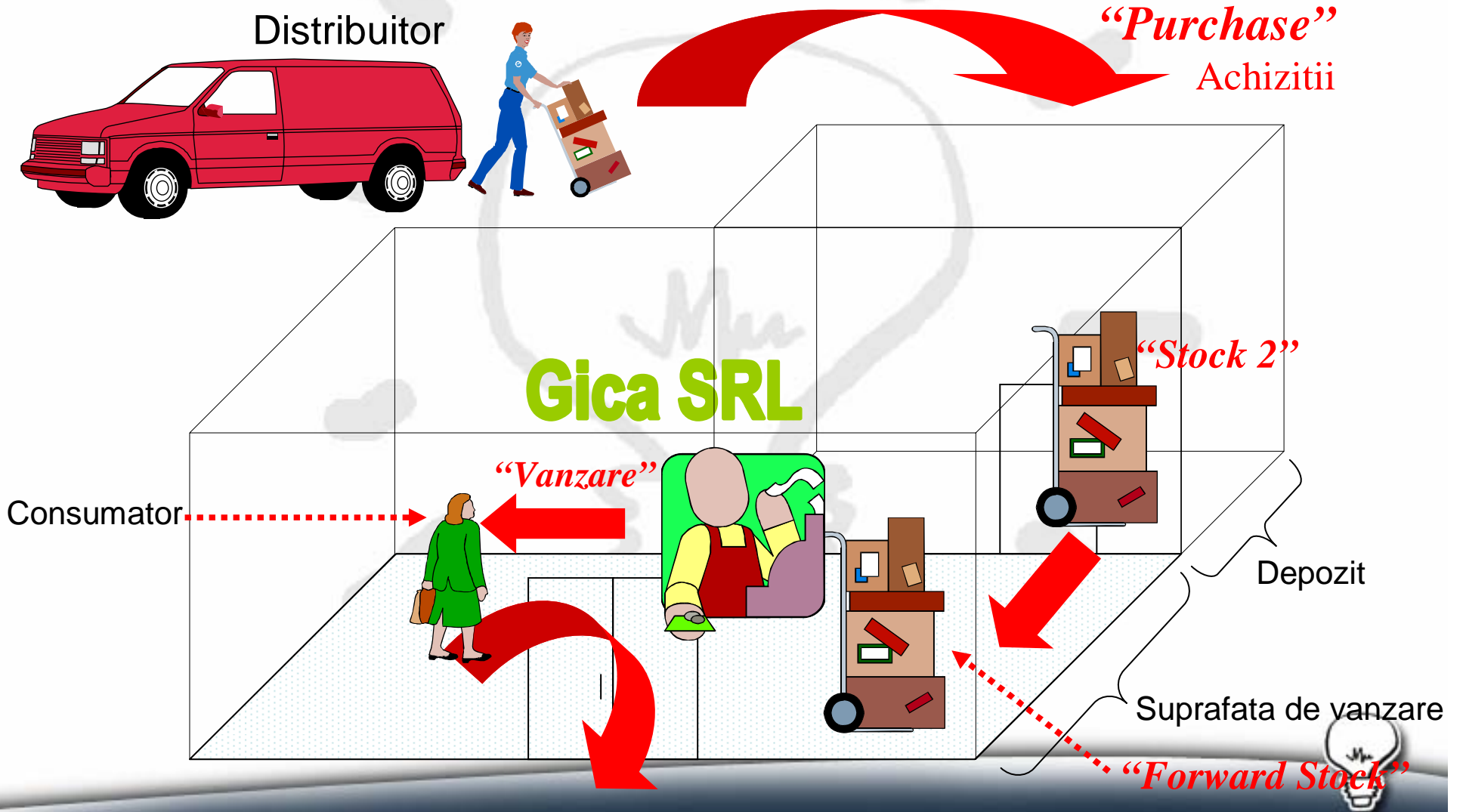


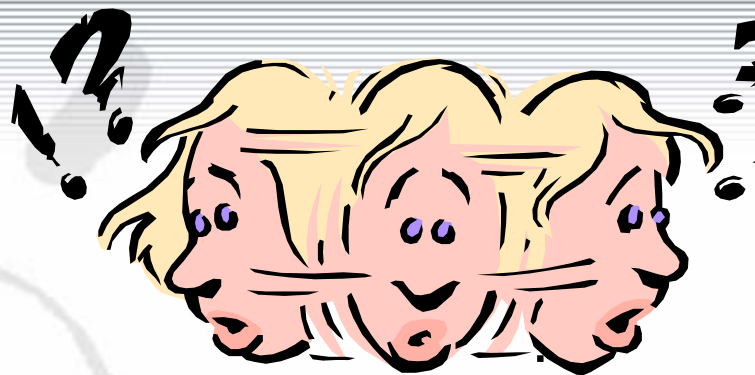


## 2. TREABA UNUI VANZATOR



# Miscarea stocului in magazin





Ati auzit de

**D. P. S. M.?**





Distributie  
100% articole x 100% clienti x 100% disponibilitate la raft  
(x100% plata)

**D P S M**

Pret

Shelving=  
Aranjare  
la raft

Merchandising =  
Promotii,  
display-uri, etc.

Intr-o astfel de situatie, treaba vanzarilor ar fi numai sa puna 'produsul pe raft': de miscarea acestuia se ocupa departamentul de marketing.



Piramida muncii unui vanzator (cele 7 munci ale unui vanzator)

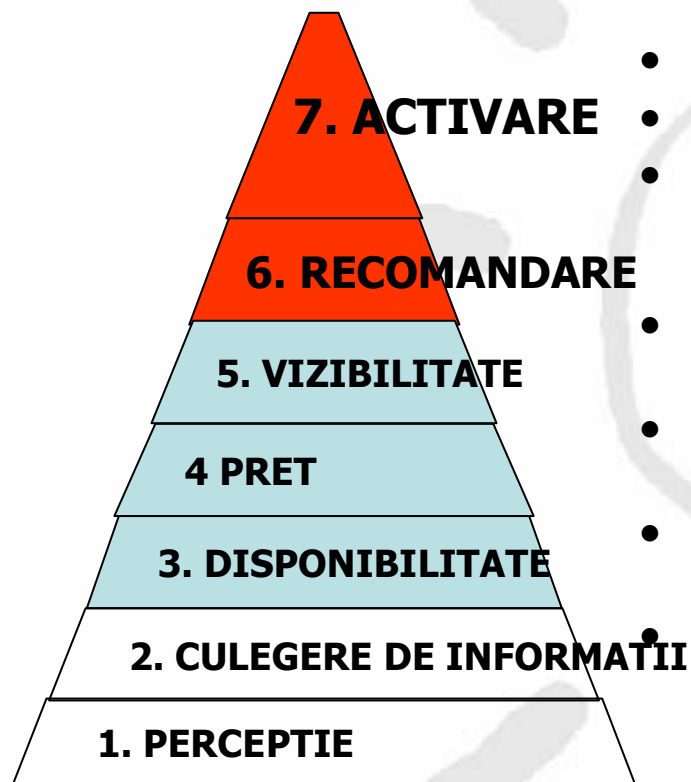


Dar daca produsul nostru nu se misca  
singur? (= nu avem reclama)





## Piramida vanzarii



- Produsul trebuie sa fie cunoscut si necesar;
- Noi trebuie sa fim acceptati ca si furnizor
- Sa aibe un pret acceptabil (adica sa fie intr-un nivel de pret stiut, sau la nivelul disponibilitatii de cheltuire a clientului)
- Produsul trebuie sa existe in magazin / la raft atunci cand e cerut;
- (sau sa se vada pentru ca sa genereze impulsul de cumparare);
- Trebuie sa fie recomandat sau oferit de catre vanzator;
- Sa fie intreg, cu ambalajul intreg, curat, cu toate partile componente, sa aibe indicatii de folosire, certificat de garantie (sau sa functioneze garantia).

Pentru realizarea acestor obiective primeste o RECOMPENSA!!





## Ce trebuie sa facem pentru imbunatatirea performantelor echipei de vanzari

- 1. Maximizarea # vizitelor productive** / numarul de vizite soldate cu vanzare / factura (vizite productive)  
(de exemplu 10 vizite eficiente / zi / 10 locatii)
- 2. Maximizarea timpului efectiv de vanzare** / timpul efectiv alocat vanzarii  
(de exemplu - 18 min. efectiv / vizita, 9 ore / zi pe teren, 60 km radial de la centru)
- 3. Maximizarea numarul de zile lucratoare efectiv lucrate**  
(de exemplu - 250 zile / an)
- 4. Maximizarea vanzarilor / vizita sau a numarul de bucati / baxuri vandute pe vizita** (de exemplu ->100 buc. Sau 10 baxuri vandute / vizita)
- 5. Maximizarea distributiei**
  - 100 % core SKU
  - 100 % din timp
  - 100 % locuri (magazinele din aria de acoperire)(de exemplu: 54 SKUuri in toate locatiile vizitate fara OOSuri)





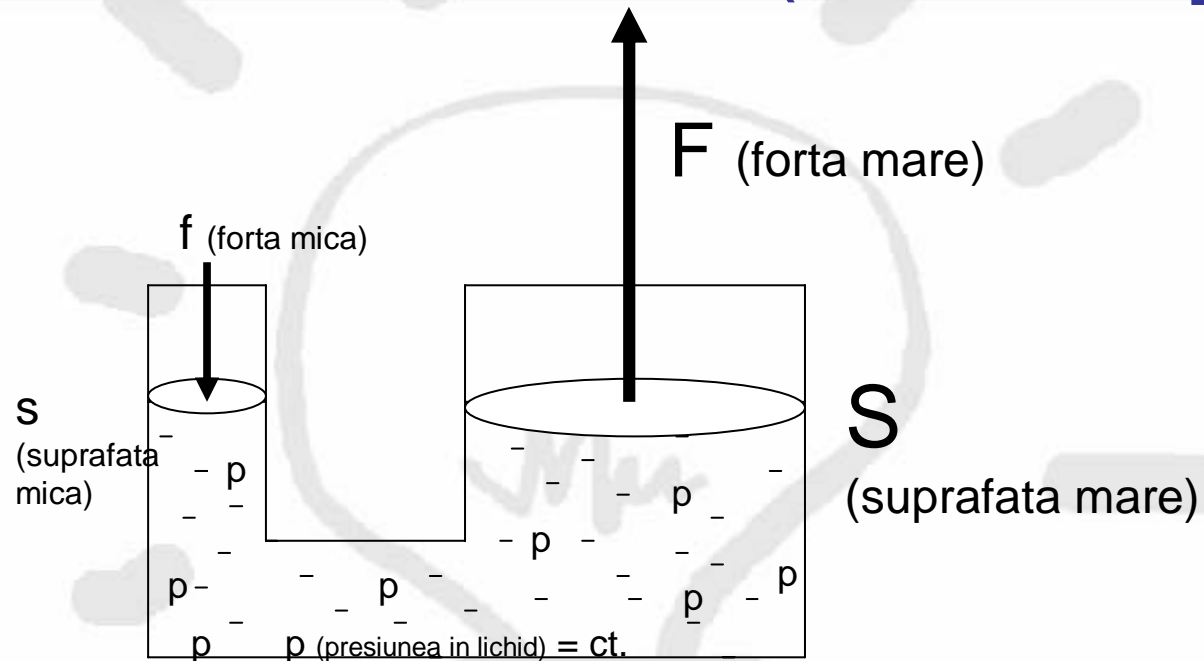
# 3. SOLUTIA (baza teoretica)



Cum opresc o masina de 2 tone, la 100 km/h, cu forta unui picior?



## Principiul pompei hidraulice (franei de picior)



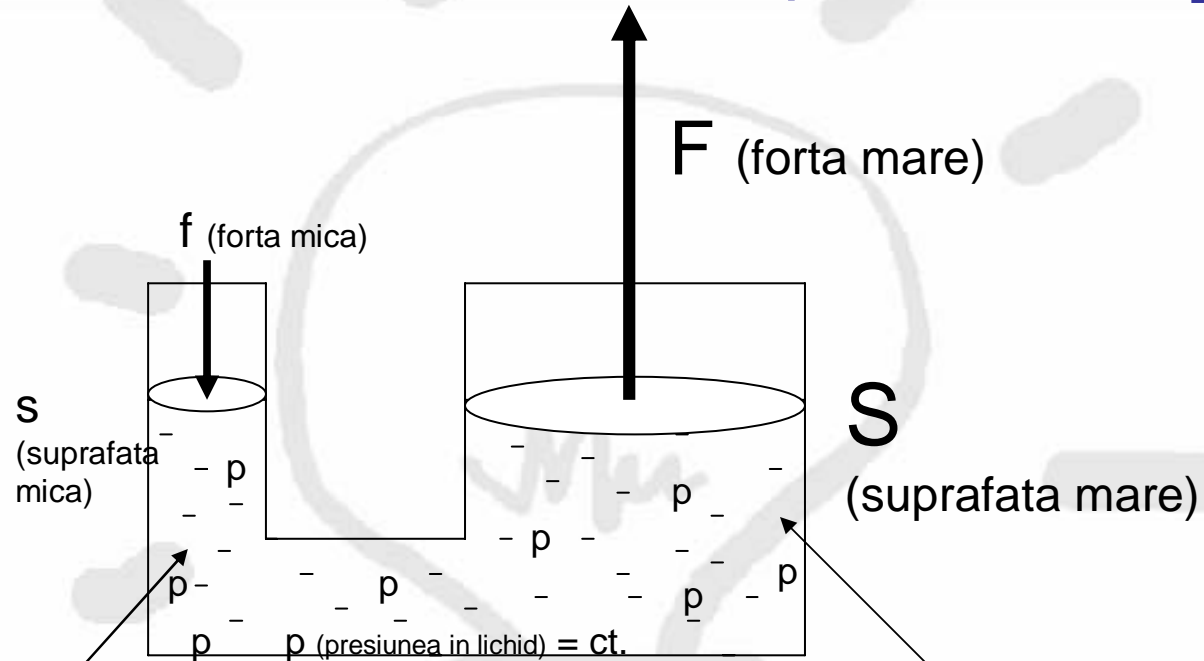
$$p = \frac{f}{s} = \frac{F}{S}$$



Daca lucram intern, rezultatele sunt mai mari.



## Principiul pompei hidraulice (franei de picior)



mediul intern  
(echipa noastra  
de vanzari)

$$p = \frac{f}{s} = \frac{F}{S}$$

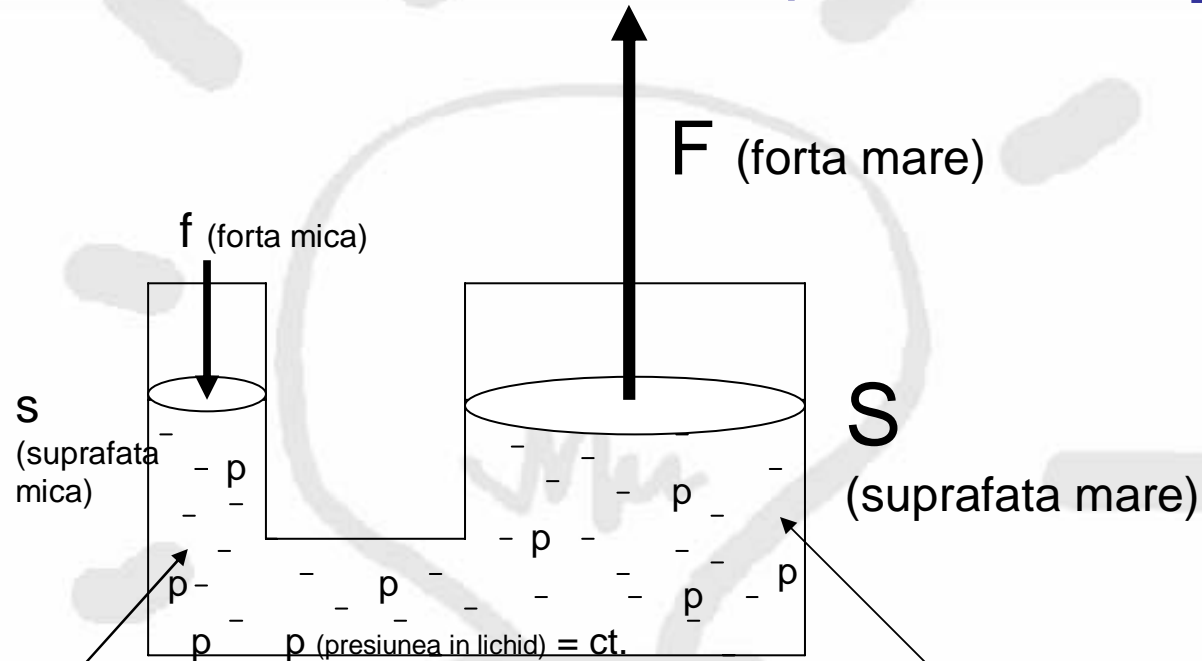
mediul extern  
(piata pe care activam/  
clientii nostri)



Asta inseamna indicatori de performanta.



## Principiul pompei hidraulice (franei de picior)



mediul intern  
(echipa noastra  
de vanzari)

$$p = \frac{f}{s} = \frac{F}{S}$$

mediul extern  
(piata pe care activam/  
clientii nostri)

Imbunatatirea  
indicatorilor  
de performanta

Imbunatatirea  
ofertei comerciale





**Unde credeti ca e mai usor (si mai eficient) de lucrat?**





# **3. PASII NECESARI PENTRU IMBUNATATIREA PERFORMANTELOR UNEI ECHIPE DE VANZARI**





## Logica vanzarii:

1. Vanzarea creste cu:
  - Calitatea muncii depuse
  - Marimea zonei acoperite
2. Cu cat cer mai multa calitate in vanzare, cu atat resursele necesare de alocat sunt mai mari -> pe mine ma costa mai mult vanzarea;
3. Cu cat vanzatorul acopera o zona mai mare, calitatea vanzarii scade;
4. Cu cat vanzatorul are mai multi clienti (= mai multa treaba de facut) cu atat calitatea vanzarii scade;
5. Cu cat castigurile sunt mai mari ii scade apetitul pentru calitate si pentru alte castiguri din munca de calitate





## 7 pasi pentru a imbunatati indicatorii de performanta

- Pas 1. Care sunt motoarele business-ului meu (care e rolul fortei de vanzari in business-ul meu)?
- Pas 2. Ce vreau sa obtin? Care e strategia mea (aleasa)?
- Pas 3. De cat de multi bani dispun (ce imi pot permite)?
- Pas 4. Ce vreau sa imi faca forta mea de vanzari (inclusiv distribuitorii mei)? Care sunt indicatorii alesi de performanta?
- Pas 5. Cat m-ar costa asta (cat costa efectuarea acestor servicii)?  
Ce ofer & cum dau + ce cer (pentru ceea ce ofer)?
- Pas 6. Cum masor ceea ce cer (performanta oamenilor mei de vanzari)?
- Pas 7. Cum imi tin oamenii [muncind] fericiti?





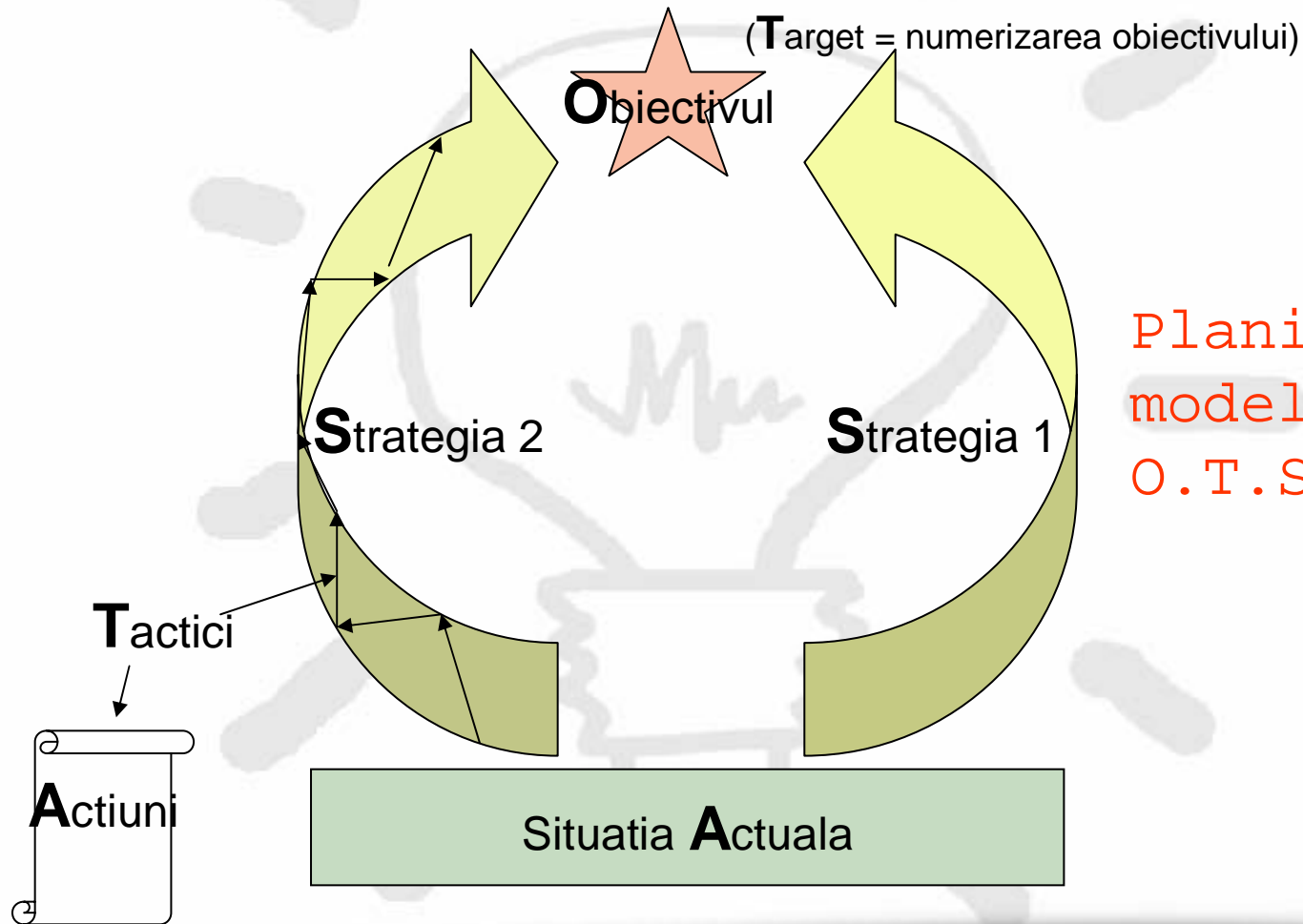
## Pasul 1: Care sunt motoarele business-ului meu (care e rolul fortei de vanzari in business-ul meu)?

- E vanzarea/ distributia un motor al business-ului meu: unde trebuie sa fiu si de ce?
- Cat de important e ca produsul meu sa fie usor de gasit?
- In cate locatii / magazine (la cati clienti) trebuie sa fiu?
- E produsul / serviciul meu mai curand planificat sau e de impuls?





## Pasul 2: Ce vreau sa obtin? Care e strategia mea (aleasa)?



Planificarea:  
modelul  
O.T.S.M.A.





## Strategii posibile

### 1. Creșterea distribuției numerice ("munca de jos")

*'mananca  
de la mine'*

- deschiderea de clienți noi;
- 'insamantarea + valul'

### 2. Cultivarea clienților actuali

*'mananca  
mai mult'*

- cultivarea clienților mari;
- creșterea gamei de produse sau servicii vândute;
- creșterea intensității de cheltuire

### 3. 'Fidelizarea'

*'ma apar  
de dusmani'*

- promoții;
- plăți;
- contracte pe termen lung





### Pasul 3: De cat de multi bani dispun (ce imi pot permite)?

- Care e structura de cost a produsului / serviciului meu? Cu cat as putea sa vand produsul / serviciul meu?
- Cat vreau sa fac marja de profit (valoric sau procentual)? – **pe termen mediu si lung**
- Cu cat imi pot permite sa platesc vanzarea?





## Pasul 4: Ce vreau sa imi faca forta mea de vanzari (inclusiv distribuitorii mei)?

- Ce zona vreau sa acopere vanzatorul?
- Cati clienti vreau sa acopere?
- Cate produse / servicii sa vanda (SKU-uri sa puna pe raft)?
- Cum trebuie sa arate raftul?
- Ce alte servicii mai vreau sa-mi faca: un pret anume, promotii – merchandising...





## Pasul 4: Ce vreau sa imi faca forta mea de vanzari (inclusiv distribuitorii mei)?

- Numarul de clienti / Acoperirea
- Gama (distributia de SKU-uri) = numarul de SKU-uri vandute lunar din numarul total de SKU-uri existente pe lista de pret
- Valoarea vanduta – pe factura, pe client, pe regiune, pe agent de vanzare si total, pe luna
- Termenul mediu de incasare (TMI) =  $\text{Sold} \times 30$  (zile calendaristice ale unei luni) / valoarea vanduta in luna respectiva
- Frecventa de vizitare = Numar de vizite efectuate lunar la un client
- Sarcinile specifice (masuratori calitative)
- Masuratori de profit (de marketing)





## Indicatori de performanta vizati

- 1. Cresterea distributiei numerice ("munca de jos")**
    - dechiderea de clienti noi; → numărul de clienti noi
    - 'insamantarea + valul' → numărul de prezentari efectuate
    - eficienta vizitelor (rata de inchidere)
  - 2. Cultivarea clientilor actuali**
    - Cultivarea clientilor mari; → frecventa de vizitare
    - Cresterea gamei de produse sau servicii vandute; → numărul de SKU-uri vandute lunar
    - Cresterea intensitatii de cheltuire → valoarea vanduta
    - marja de profit brut a vanzarii
  - 3. 'Fidelizarea'**
    - completarea corecta si completa a rapoartelor
    - Promotii; → executarea programelor de merchandising si a promotiilor
    - Plati; → termenul mediu de incasare (TMI)
    - Contracte pe termen lung → cresterile in vanzari
- cota de piata obtinuta (intr-o anumita regiune)





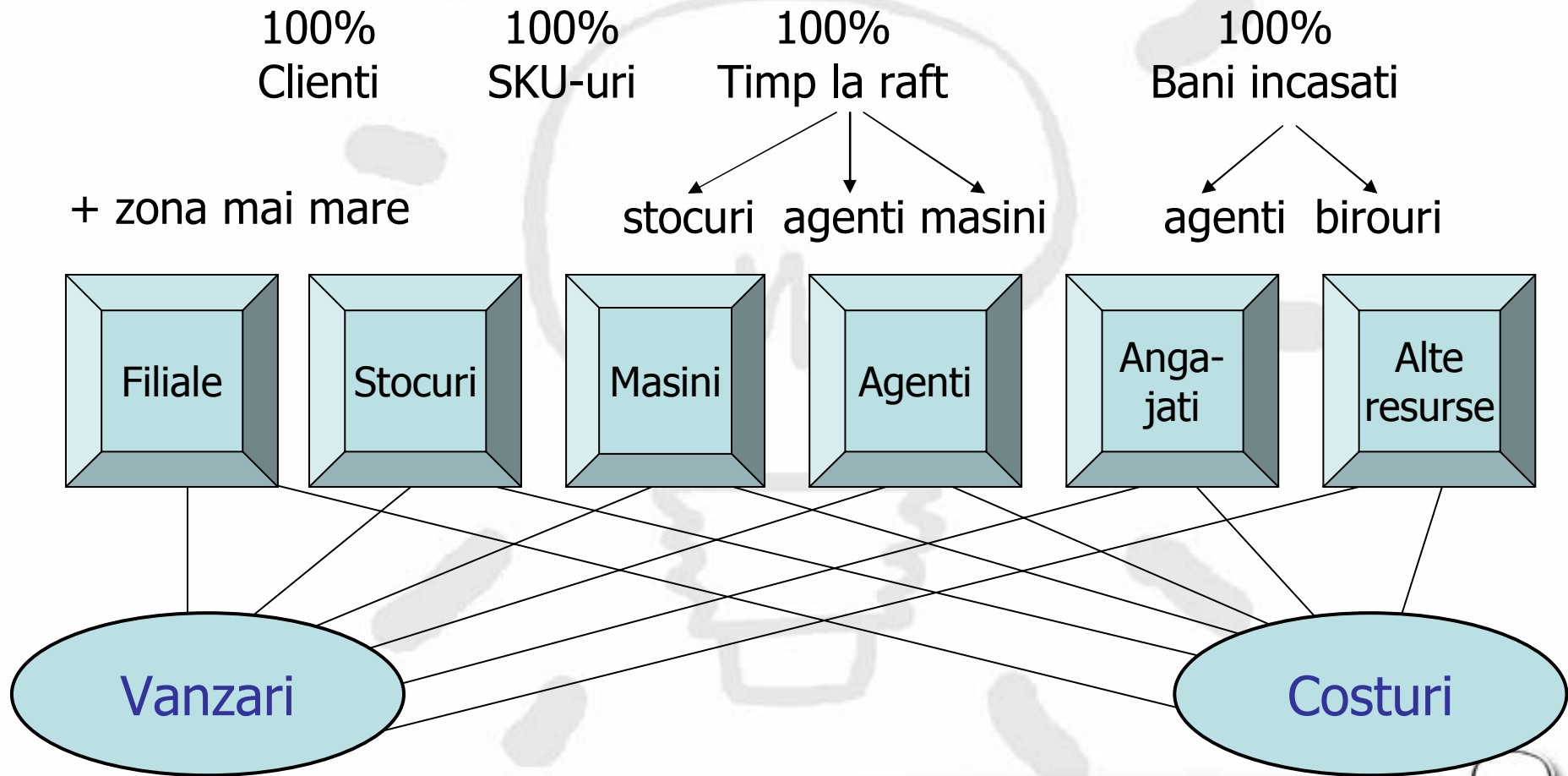
### Pasul 5: Cat m-ar costa asta (cat costa efectuarea acestor servicii)?

- De cate depozite e nevoie? (in functie de numarul de puncte de vanzare de acoperit, de marimea si tipul spatiului geografic)
- De cati agenti e nevoie? (cate vizite pe zi se pot face, care e frecventa de vizitare)
- De cate masini e nevoie? (cati agenti, manageri + ce volum e de livrat)
- De cat personal auxiliar e nevoie + ce structura de suport?
- Are sau nu aceste resurse? (e nevoie sa faca investitii -> cat il costa aceste investitii)
- Cat ar fi un profit rezonabil pentru o asemenea afacere?





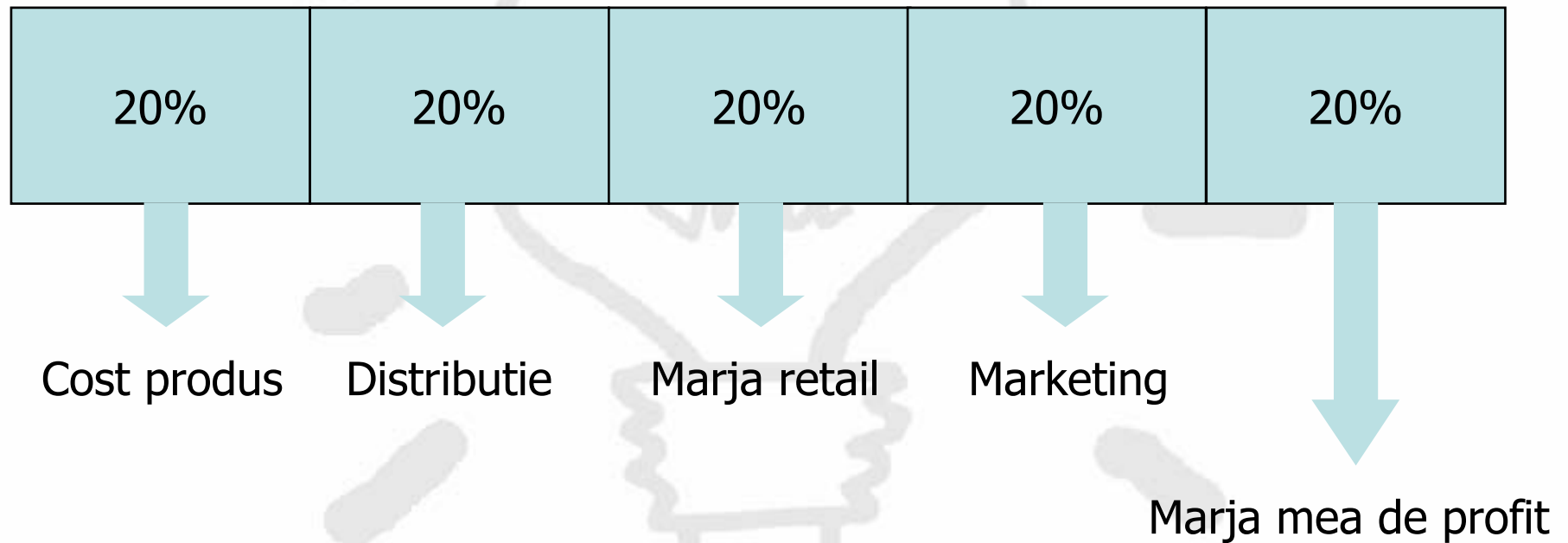
## Cat m-ar costa?





## Structura de costuri

Exemplu: Guma de mestecat





## Pasul 6: Ce ofer & cum dau + ce cer (pentru ceea ce ofer)?

- Ce politica comerciala aplic si de ce:
  - Targete;
  - Discounturi;
  - Termene;
  - Compensatii pentru investitii...
- Factorii de productivitate care ma intereseaza si pe care, ca urmare, vreau sa-i platesc:
  - Volum achizitionat, vandut, incasat (target);
  - Clienti vizitati, vanduti, incasati;
  - Numar de vizite / zi;
  - Numar de articole vandute /vizita sau pe client;
  - Numar de articole prezente la raft...





## Pas 7: Cum masor ceea ce cer(performanta oamenilor mei de vanzari)?

- Cum pot sa masor factorii de productivitate alesi:
  - Direct – prin forta mea proprie de vanzare;
  - Prin rapoarte de la distribuitor / prin interfata comuna cu distribuitorul;
  - Prin verificari regulate direct in piata;
  - Prin terti (firme de cercetare, census,...)
- Cat de sigur pot sa fiu pe aceste date a.i. sa-mi platesc oamenii de vanzari pe baza lor





## Masurarea performantelor si control

- Panou cu factori de productivitate (vanzari vs obiective, SKU vandute, numar de clienti vizitati, numar de clienti vanduti / facturi realizate, neincasate medii (in zile)
- Formulare de verificare completat de supervizor la client, incluzand prezenta la raft si calitatea shelvingului
- Verificari (seara) ale ritmicitatii facturilor (dupa raport din palm)
- Vizite planificate / preanuntate dinainte & vizite neplanificate (surprize)



# Diverse instrumente



Lista de clienti

Nr.	Sectiune	Nume firma	Tip	Adresa de vanzare	Telefon
	Oras		Client	Adresa de livrare	Telefon mobil
	Factorul de decizie	Valoare cumparata (in medie / luna)	Clasificare cumparare		
1					
2					
3					
4					





## Programul zilnic al vanzatorului:

		KAR, PSR, PHSR	Sofer de livrare
8:00 - 8:30	Program de dimineata	Stabilirea obiectivelor (sedinta)	Verificarea facturilor
		Planificarea intalnirilor (telefoane)	Luarea stocului in primire
		Verificarea livrarilor si platilor (anterioare)	Incarcarea masinii
8:30 - 13:00	Lucrul pe teren		Lucrul pe teren
13:00 - 14:00	Pranz		Pranz
14:00 - 17:30	Lucrul pe teren		Lucrul pe teren
17:30 - 18:00	Program de seara	Predarea banilor	Predarea banilor
		Predarea comenzilor (+ajustare comenzi)	Finalizarea si predarea rapoartelor zilei
		Finalizarea si predarea rapoartelor zilei	Discutia cu vanzatorul si supervizorul
		Analiza zilei de vanzare (1 la 1)	

08:00 - 08:30

Program de dimineata

08:30 - 17:30

Timp de vanzare (25 vizite pe magazine /  
media 20

zi)  
minute/ vizita

17:30 - 18:00

Plata banilor / Programul de seara





## Timpul necesar derularii vizitei

		KAR	PSR	PHSR	Merchandiser
	Timp intermediar (de sofat)	15	5	10	5
1	Pregatirea vizitei - stabilirea obiectivelor	5	1	1	1
2	Verificarea locatiei (raft - magazie)	10	5	2	5
3	Refacerea obiectivelor	1			
4	Prezentarea ofertei (vanzare)	10	8	15	2
5	Incasarea/Verificarea platii	5	2	5	
6	Aranjarea raftului (shelving)	5			7
7	Merchandising				7
8	Instruirea personalului din magazin	2		5	3
9	Completare rapoartelor	5	2	2	5
10	Analiza vizitei	2			
	<b>Timp de vizita in magazin</b>	<b>45</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
zilnice	<b>Timp necesar / vizita (total)</b>	<b>60</b>	<b>23</b>	<b>40</b>	<b>35</b>
	<b>Numar de vizite zilnice posibile</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>15</b>
	<b>Obiective (numar de vizite)</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>20</b>
	<b>Vizite efective</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
saptamanal	<b>Numar de vizite saptamanale posibile</b>	<b>45</b>	<b>117</b>	<b>68</b>	<b>77</b>
	<b>Obiective (numar de vizite)</b>	<b>50</b>	<b>125</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
	<b>Vizite efective</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>





### Pentru soferi de livrare

	<b>Livrator retail</b>
	<b>5</b>
Timp intermediar (de sofat)	<b>5</b>
Parcarea masinii	
Anuntarea clientului	1
Descarcarea si livrarea comenzii	5
Verificarea comenzii cu clientul	1
Incasarea banilor	1
Inchiderea livarii (stampila, semnatura,...)	0.5
Timp de vizita in magazin	8.5
<b>Timp necesar / vizita (total)</b>	<b>13.5</b>
<b>Numar de vizite posibile / zi</b>	<b>40</b>
<b>Numar de vizite posibile / saptamana</b>	<b>200</b>



# Diverse instrumente



Top SKUs

Top Volume	Top Value		Volume		Value	
			Tons	% Total	Value w/o VAT (EUR)	% Total
1	2	Wafy economic bulk 4kg	1,165.13	24.6%	1,357,211	9.4%
2	3	Joe bulk covered 5.25kg	483.65	10.2%	714,587	5.0%
3	6	Joe bulk cocoa 4kg	443.23	9.3%	541,040	3.7%
4	8	Wafy fasting bulk 4kg	389.11	8.2%	470,403	3.3%
5	12	Joe Moments chocolate 250g	132.33	2.8%	300,752	2.1%
6	10	Vegetables 75 g	108.21	2.3%	324,342	2.2%
7	13	Joe XXL chocolate 14*60g	107.09	2.3%	265,220	1.8%
8	16	Joe Moments cocoa 250g	102.17	2.2%	174,046	1.2%
9	1	Nescafe Brasero 48X1.8g	100.30	2.1%	2,169,710	15.0%
10	19	Joe Vienna cocoa 14*60g	83.76	1.8%	169,770	1.2%
11	22	Joe Mignon covered 100g	72.08	1.5%	149,903	1.0%
12	7	Nan 450g- 139	68.74	1.4%	530,861	3.7%
13	18	Chicken bouillon 60g	65.71	1.4%	171,868	1.2%
14	20	Vegetables 200 g	60.12	1.3%	169,121	1.2%
15	29	Wafy 5 Fix cocoa 18*40g	58.16	1.2%	118,662	0.8%
16	34	Joe Moments hazelnut 250g	57.47	1.2%	96,923	0.7%
17	23	Nesquik 200g	51.70	1.1%	134,934	0.9%
18	24	Vegetables 120 g	50.58	1.1%	134,623	0.9%
19	25	Joe Mini cocoa 28*20g	50.46	1.1%	123,730	0.9%
20	38	Joe Moments vanilla 250g	49.93	1.1%	84,977	0.6%
21	15	Chicken bouillon 48*10g	46.92	1.0%	175,463	1.2%



# Diverse instrumente



Price survey

SKU NESTLE & COMPETITORI				ALL COUNTRY										Price list to trade (from PLTC reports and Nestle price list-01.05.2003)
				All Country Average										
				En gross/ Cash&Carry Country Average	Index to price list	Super / Mini Market Country Average	Index to price list	Food Store / General Country Average	Index to price list	Kiosk / Taraba Country Average	Index to price list	All Channels	Index to price list	
<b>Nescafe, Nesquik &amp; Competitors</b>														
1	NESCAFE	BRASERO	1.8g	1,752	97	2,266	126	2,458	137	2,381	132	2,224	124	1,800
2		BRASERO	50g	47,160	98	55,000	114	55,617	115	55,216	114	53,492	111	48,314
3		BRASERO	100g	87,171	98	101,198	114	102,068	115	101,860	114	98,567	111	89,131
4	NESCAFE	CLASSIC	2g	1,717	99	2,181	126	2,355	136	2,319	134	2,157	124	1,735
5		CLASSIC	50g	43,515	98	51,553	116	52,185	117	50,913	114	49,852	112	44,625
6		CLASSIC	100g	80,054	98	93,857	114	95,058	116	92,792	113	91,191	111	81,991
7	AMIGO		1.8g	1,633	105	2,215	142	2,456	157	2,313	148	2,081	133	1,560
8			50g	44,770	102	51,887	118	52,350	119	52,714	120	50,530	115	43,953
9			100g	81,135	100	95,212	118	97,821	121	95,475	118	93,134	115	80,782
10	ELITA	ROSU	1.8g	1,693	100	2,300	136	2,363	140	2,300	136	2,176	129	1,687
11		ROSU	50g	42,401	99	50,663	118	51,132	120	51,783	121	49,564	116	42,778
12		ROSU	100g	75,053	100	89,195	118	88,473	117	89,000	118	86,574	115	75,381
13	ELITA	VERDE	100g	82,713	100	97,058	117	96,268	116	94,455	114	93,686	113	82,918
14	JACOBS	KRONUNG	1.8g	2,718	104	3,391	130	3,426	131	3,400	130	3,252	124	2,613
15		KRONUNG	100g	98,303	101	113,474	117	115,226	119	110,786	114	111,001	114	97,022
16	NESQUIK		200g	23,531	99	27,623	116	27,795	117	27,950	117	27,031	114	23,800
17	NESQUIK		400g	41,965	98	49,496	116	50,568	118	48,733	114	48,177	112	42,840
18	BRUMI		380g	35,595	98	41,965	116	41,853	115	41,050	113	40,771	112	36,295
19	BRUMI		600g	55,500	105	57,630	109	58,400	110	59,800	113	57,533	108	53,074
20	LA FESTA	CIOC. CALDA	25g	3,846	115	4,532	136	4,885	146	4,704	141	4,525	135	3,344



# Diverse instrumente



## Trade terms concurenta

### TRADE TERMS

Manufacturer	Non-transparent terms	Trade Segment	Quantity Discount	Qty / value Brackets from - to	Cash Discount	Payment Term (days)	Distribution Discount	Other Type of Discounts	Comments
Elite	X	retail	1%	>2 M. ROL	1%	7-14			Elite works with around 15 local distributors on designated areas, all using the same price list
		WS	2%	<30 M. ROL	1%				
			4%	>30 M. ROL					
		key accounts	1%	>2 M. ROL	2%				
		distributors				10-14	6%	1%-min.10SKU's/ invoice 4% from total sales to trade at the end of month	+3% from total sales every 3 months
Kraft	X	retail			1-2%	7(14)			Around 20 local distributors that are doubled in some counties by Kraft's own coffee distributor - Supreme (direct competition on the area)
		WS	2%						
		key accounts							
		distributors				14- 28		9-15% on the contract	
European	X	retail			3%	7-14		7% - payment in 7days 10% - payment in 7days - food products	Transilvania General IE (their own distribution network)
		WS				7		15% - inv.val.>7M and cash payment 17% - inv.val.>10M and cash payment	
		key accounts							
Unilever	X	retail			3-4%	7			Two distributors on designated areas Aquila & Legato
		WS	2%-4%			14			
		key accounts				up to 30			
Amigo		retail			2%	7-14		1% discount for payment in 7 days	Exclusive Distributor - TDG
		WS	3%						
		key accounts							
		distributors							
Alka	X	retail			4%	14			Around 15 distributors
		WS							
		key accounts							
		distributors			21	6% - coffee 8% - food			





# Diverse instrumente



## Raport saptamanal de vanzare

SALES REPRESENTATIVE / KAM

\_\_\_\_\_

Days worked :

Retail	SD	H,S,T,M

Week no (of Year) : .....

From : ..... / ..... / .....

To : ..... / ..... / .....

	Arrival hour	CLIENT	STORE TYPE	Report hour	CASES SOLD			TOTAL	SKU	#	ABC Obj met			INVOICE VALUE Comments
					confectionery	grocery	pet food		ON HAND		DISPLAYS	A	B	
M O N D A Y														
	1													
	2													
	3													
	4													
	5													
	6													
	7													
	8													
	9													
10														
T U E S D A Y														
	11													
	12													
	13													
	14													
	15													
	16													
	17													
	18													
	19													
20														





## Pas 7: Cum imi tin oamenii [muncind] fericiti?

- Cati bani vor oamenii mei sa faca? [ca sa fie fericiti];
- Mai e si altceva ce isi pot dori si eu pot sa-i dau? (stiinta, training, ajutor la investitiile initiale, compensatii ulterioare);
- Cum impart platile care i le fac si pe ce criterii:
  - De ex: ii compensez costurile si ii dau % din vanzare;
  - Negociez un % din vanzare pentru costuri + platesc factorii de performanta;
  - Platesc targetul realizat si indeplinirea factorilor de performanta, separat;
  - Ii dau premieri la intervale regulate pentru indeplinirea anumitor conditii agreeate;
  - Platesc un comision si atat;
  - Platesc salariul si atat;
  - Platesc un mix de salariu + comision + bonus....





### Motivari

1. Recunoastere speciala/ premiu pentru realizari deosebite
2. Incurajare si contact cu supervizorul
3. Supliment de comision
4. Nivel salarial total
5. Oportunitati de avansare / promovare
6. Training si dezvoltare personala
7. Participarea la setarea targetelor
8. Desemnarea de cote de vanzari individuale
9. Supervizare si monitorizare directa
10. Concursuri cu premii
11. Mitinguri de vanzari
12. Publicarea rezultatelor comparative
13. Masurarea altor indicatori de performanta in afara de vanzare
14. Bonusuri de grup





## Demotivari

1. Vanzatorul nu e implicat in procesul de setare a targetelor
2. Targete nerealiste
3. Nemodificare targetelor, atunci cand intervin conditii obiective
4. Imposibilitatea masurarii targetelor, sau nemasurare
5. Feed-back dat tarziu
6. Feed-back incorect
7. Lipsa recunoasterii publice





## 4. CONCLUZII





## Ce am invatat astazi

- Vanzatorii sunt, de fapt, prestatori de servicii, nu angajati cu salariu
- Exista o legatura directa intre calitatea serviciilor primite [prestate] si costul acestora
- Plata bazata exclusiv pe realizari valorice e o greseala
- Ne putem plati vanzatorii cu diverse procente din vanzare si prime pentru targete, dar pe baza unui model de cost





## 5. Ce isi doresc partile





## Ce-si doresc vanzatorii?

- Siguranta zilei de maine;
- Profit (castiguri mari);
- Colaborare;
- Comunicare;
- Cresterea prestigiului personal...





### Ce-si doresc angajatorii?

- Profit;
- Vanzari din ce in ce mai mari;
- Siguranta;
- Sistem de vanzari performant si predictibil;
- Cunostinte despre evolutia pietei;
- Flexibilitate in operatiuni...





### Cea mai scurta si / sau sigura cale spre esec

- Tratati-va vanzatorul ca pe un concurent;
- Fiti cat mai opac posibil;
- Mentineti masuratori si indicatori de performanta diferentiati pentru acelasi tip de responsabilitati si sarcini;
- Semnati contracte de angajare pe termen scurt (mai scurt decat amortizarea investitiilor);
- Schimbati des modelul de lucru (indicatori, mod de masurare, mod de recompensare)





## Recomandare

- Stabiliti targete comune cu vanzatorii;
- Stabiliti etape de dezvoltare comune;
- Intocmiti planuri de viitor pentru vanzatori;
- Fiti transparenti: impartasiti strategiile voastre;
- Impartiti sarcinile echitabil;
- Nu va jucati cu sistemele de compensare...





**Tineti minte!**

**Relatia cu un un vanzator e ca o casatorie:  
e nevoie de doi pentru ca sa reuseasca**

**Succes!!**





Intrebari?...

• ....





# 5. Glosar: indicatori de performanta





### Cei 7 indicatori de performanta

1. Numarul de clienti ("acoperirea")
2. "Gama" (distributia de SKU-uri) = numarul de SKU-uri vandute lunar din numarul total de SKU-uri existente pe lista de pret
3. Valoarea vanduta – pe factura, pe client, pe regiune, pe agent de vanzare si total, pe luna
4. Termenul mediu de incasare (TMI) =  $\text{Sold} \times 30$  (zile calendaristice ale unei luni) / valoarea vanduta in luna respectiva
5. Frecventa de vizitare = Numar de vizite efectuate lunar la un client
6. Sarcinile specifice (masuratori calitative)
7. Masuratori de profit (de marketing)





# Cei 7 indicatori de performanta: in detaliu

1. Numarul de clienti / Acoperirea
  - Acoperirea (distributia numerica) = numarul de clienti activi (cu care se lucreaza) din numarul de clienti existenti
  - Distributia ponderata = Valoarea vanduta de clientii acoperiti / Intreaga valoare a categoriei sau pietei acoperite
  - Numarul de clienti Silver, Gold, Platinum – pentru fiecare agent
  - Numarul de clienti noi
  - Numarul de clienti revigorati (= clienti care au reinceput sa lucreze cu Conex, dupa o pauza mai mare de 6 luni)
2. Gama (distributia de SKU-uri) = numarul de SKU-uri vandute lunar din numarul total de SKU-uri existente pe lista de pret
3. Valoarea vanduta – pe factura, pe client, pe regiune, pe agent de vanzare si total, pe luna
  - % realizat– valoare vanduta fata de targetul initial stabilit, pe luna, trimestru, an, pe filiala sau pe fiecare agent in parte
  - Tracking (Cat ai vinde in luna respectiva daca continui sa vinzi in acelasi ritm)= nr de zile lucratoare ale lunii x vanzarea curenta / numarul de zile lucratoare scurse
  - Valoare medie de facturare
  - Cresterea in vanzari fata de luna anterioara
  - Cresterea in vanzari fata de luna similara a anului anterior
  - Realizarea fata de targetul anual





## Cei 7 indicatori de performanta: in detaliu (cont.)

4. Termenul mediu de incasare (TMI) =  $\text{Sold} \times 30$  (zile calendaristice ale unei luni) / valoarea vanduta in luna respectiva
5. Frecventa de vizitare = Numar de vizite efectuate lunar la un client
  - Eficienta vizitelor (rata de inchidere) =  $\frac{\text{Numarul de comenzi obtinute}}{\text{Numarul de vizite realizate}}$
6. Sarcinile specifice (masuratori calitative)
  - Executia bugetului FAR
  - Spatiul de raft obtinut
  - Executarea programelor de merchandising si a promotiilor
  - Completarea corecta si completa a rapoartelor
  - Numarul de rapoarte concurentiale trimise
7. Masuratori de profit (de marketing)
  - Marja de profit brut a vanzarii =  $\frac{\text{Profitul brut obtinut din vanzare (val vanduta - costul produselor vandute)}}{\text{valoarea vanduta}}$
  - Marja de profit net a vanzarii =  $\frac{\text{Profit net obtinut din vanzare (profitul brut - costurile aferente vanzarii)}}{\text{valoarea vanduta}}$
  - Cota de piata obtinuta (intr-o anumita regiune)



Piramida muncii unui vanzator  
(cele 7 munci ale unui vanzator)

