



*Centrul Regional de Formare  
Profesionala a Adultilor Brasov*



# LUCRARE EXAMEN CURS FORMATOR PENTRU FORMAREA PROFESIONALĂ A ADULȚILOR

## PROGRAMĂ CURS DE SPECIALIZARE ÎN MESERIA DE MANAGER VÂNZĂRI

Îndrumător,  
Marin Julianna

Cursant,  
Adrian Urdar

Brașov 2019

## Cuprins

Introducere	3
Scurtă prezentare a meseriei de Manager Vânzări	4
Programa cursului de Manager Vânzări	5
ANEXE	

## **Introducere**

Vânzarea reprezintă prin conținutul său, un fenomen caracteristic civilizației actuale, una din componentele majore ale vieții economice și sociale ce polarizează interesul unui număr tot mai mare de țări. Receptiv la dinamica economiei contemporane, vânzările evoluează sub incidența acesteia, dinamica sa integrându-se procesului general de dezvoltare.

La rândul său, prin vastul potențial uman și material pe care îl antrenează în dezvoltarea sa, ca și prin efectele benefice asupra domeniilor cu care interferează, vânzările acționează ca un factor stimulator al progresului. Privit ca un fenomen socio-economic, creator de beneficii importante, procesul de vânzare este unul dintre cele mai importante procese din orice economie.

În linii mari, procesul de vânzare este inclus în activitatea principală a oricărei organizații. Datorită fenomenului on-line, consumatorul este mai educat, cu mai mult discernământ, mai selectiv și mai revendicativ, managerii de vânzări sunt obligați să țină seama de ”calitate la standardele cele mai înalte”.

## **Scurtă prezentare a meseriei de Manager Vânzări**

A vinde înseamnă, în sensul general, a convinge pe cineva, a-l determina din aproape în aproape să reacționeze așa cum dorește vânzătorul. Vânzătorul reprezintă orice persoană a cărei profesie presupune contactul cu cumpărătorul (vânzătorul poate fi: agent de vânzări, agent imobiliar, agent clasic, director de vânzări sau chiar întreprinzătorul în calitatea sa de patron).

Oricare ar fi firma, obiectul vândut sau clientul, vânzarea are la bază următoarele principii fundamentale:

1. Vânzarea pornește de la interesul real pentru cumpărător (empatia)
2. Vânzarea se construiește pe dialog
3. Vânzarea se finalizează într-un climat de încredere

Empatia este fenomenul de apropiere cognitivă (bazată pe cunoaștere) și afectivă (bazată pe sentimente) față de un subiect concret. Astfel, empatia devine o abilitate de a prevedea comportamentul altor persoane pe baza cunoașterii dispozițiilor psihologice (percepții, gânduri, sentimente, atitudini). Intuirea stărilor obiective și subiective trebuie să plece de la interesul real pentru interlocutor (de a comunica, de a-i înțelege nevoile, dorințele, interesele, preocupările, motivațiile și de a încerca să-l ajuti să-și rezolve problemele). Empatia înseamnă, de fapt, adaptare la client.

De calitatea dialogului depinde reușita vânzării. Ceea ce uită foarte mulți este că dialogul înseamnă nu numai a vorbi, ci și a asculta. Foarte mulți vânzători, din exces de zel sau din teama de a nu avea timp să spună totul despre produsul lor, îneacă cumpărătorul într-o mare de cuvinte, vorbind fără să controleze impactul afirmațiilor lor, argumentând fără să cunoască nevoile și motivațiile reale ale interlocutorului. Artă de a pune întrebări este cheia reușitei pentru vânzători. Întrebările îi permit vânzătorului să păstreze inițiativa, căci cel care pune întrebări alege sau schimbă subiectul conversației.

Potențialul cumpărător îl privește pe vânzător cu suspiciune, fiind convins că singurul lui scop este de a-l stoarce de bani, de aceea înainte de orice altceva, cumpărătorul va încerca să-și dea seama dacă poate avea încredere în cel din fața sa și în firma pe care o reprezintă.

## **Programa cursului de Manager Vânzări**

### **PROGRAMA DE FORMARE PROFESIONALĂ SPECIALIZARE ÎN MESERIA DE MANAGER VÂNZĂRI**

– Nivel 3 –

1. DENUMIREA OCUPAȚIEI: MANAGER VÂNZĂRI
2. TIPUL DE PROGRAM: SPECIALIZARE – NIVEL 3
3. CODUL COR: 112018
4. DURATA DE PREGĂTIRE: 1.080 DE ORE
5. NIVEL MINIM DE STUDII NECESAR: STUDII SUPERIOARE
6. OBIECTIVELE EXPRIMATE ÎN COMPETENȚE PROFESIONALE (conform Standardului Ocupațional):
  - Comunicare interactivă
  - Munca în echipă
  - Dezvoltare profesională
  - Promovarea imaginii de firmă
  - Analiza mediului de afaceri
  - Controlul îndeplinirii planurilor de acțiune din domeniul vânzărilor
  - Elaborarea strategiilor de vânzare
  - Evaluarea performanțelor vânzării
  - Implementarea strategiilor de vânzare
  - Instruirea forței de vânzări
  - Recrutarea personalului
  - Stabilirea obiectivelor de vânzare și a resurselor necesare atingerii acestora
7. PROGRAM DE PREGĂTIRE: CONFORM ANEXEI 1
8. PLANIFICARE: CONFORM ANEXEI 2
9. STANDARD OCUPAȚIONAL: CONFORM ANEXEI 3

**PROGRAMA DE PREGĂTIRE  
PENTRU PROGRAMUL DE FORMARE PROFESIONALĂ  
ÎN MESERIA DE MANAGER VÂNZĂRI**

**COD COR: 112018**

**DISCIPLINA: CURS MANAGER VÂNZĂRI**

**Durata (în ore de pregătire): 1.080 DE ORE**

**Obiectivele generale:** *La sfârșitul programului de formare, participantul va fi capabil să comunice în interiorul echipei și cu terți într-un mod interactiv și clar, să elaboreze și să implementeze corect strategiile de vânzare, și să evalueze performanțele procesului de vânzări; să recruteze și să instruiască personalul de vânzări conform procedurilor, și să stabilească obiectivele de vânzare și a resurselor necesare îndeplinirii planurilor de acțiune în vederea promovării imaginii de firmă.*

Nr. Crt.	Obiective de referință	Conținut tematic	Metode/forme de activitate	Mijloace de instruire, materiale de învățare	Criterii de evaluare
1	2	3	4	5	6
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea raporturilor ierarhice și funcționale</li> <li>- Forme și mijloace de comunicare</li> <li>- Stabilirea modului de adresare</li> </ul>	<b>Modulul I - Transmitemea și primirea informațiilor pe teme profesionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dezbateri</li> <li>- Studii de caz</li> <li>- Joc de rol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suport de curs</li> <li>- Laptop</li> <li>- Video proiector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificarea corectă a raporturilor ierarhice și funcționale</li> <li>- Folosirea corectă a limbajului</li> <li>- Identificarea corectă a mijloacelor de comunicare</li> </ul>

## PLANIFICARE ORE

Săptămâna	Ziua	Tema	Număr de ore de pregătire		Total ore	
			Teoretică	Practică	Pe zi	Pe săptămână
1	2	3	4	5	6	7
<b>Modulul I - Transmiterea și primirea informațiilor pe teme profesionale</b>			<b>20</b>	<b>40</b>		
1	1	Tema 1 - Transmiterea și primirea informațiilor	4	2	6	30
	2		2	4	6	
	3		1	5	6	
	4		1	5	6	
	5		2	4	6	
2	1		2	4	6	30
	2		2	4	6	
	3	Tema 2 - Participarea la discuții pe teme profesionale	4	2	6	
	4		1	5	6	
	5		1	5	6	

**Consiliul pentru Standarde Ocupaționale și Atestare**  
**Unitatea de Cercetare și Servicii Tehnice**

**STANDARD OCUPATIONAL**

**Ocupația: Manager vânzări**

**Domeniul: Comerț și servicii**

**București 2000**



Unitatea pilot:

IRECSON

Coordonator proiect standard ocupațional:

Cristina Niculescu Mizil

Membrii echipei de redactare a standardului ocupațional:

Gabriela Țicu, marketing manager Gilette

Marcel Sima, marketing manager, DUFA Romania

Referenți de specialitate:

Cristian Nicolae Meculescu

Marian Dragoș Ghețu

Standard aprobat COSA la data de 28-06-2000

Cod COSA: O - 233

© copyright 2000 , COSA - U.C.S.T.

Toate drepturile asupra acestui document sunt rezervate.

Acesta nu poate fi reprodus parțial sau integral, nu poate fi folosit sau citat în alte

lucrări fara acordul COSA.

Manager vânzări

Descrierea ocupației

Ocupatia se referă la activitatea desfășurată de managerul de vânzări pentru analizarea mediului de afaceri,

stabilirea obiectivelor de vânzări ale firmei si a resurselor necesare atingerii acestora, elaborarea strategiilor

de vânzare si stabilirea tacticii pentru îndeplinirea obiectivelor propuse, controlul îndeplinirii planurilor de

acțiune, evaluarea performanțelor vânzării și promovarea imaginii de firmă.

Ocupația include de asemenea competențe privind recrutarea membrilor echipei de vânzări și instruirea

acestora în vederea îndeplinirii obiectivelor de vânzări ale companiei.

Manager vânzări

## UNITĂȚILE DE COMPETENȚĂ

Domeniile de competență Unitățile de competență

Competențe fundamentale Comunicare interactivă

Munca în echipă

Competențe generale la locul de muncă Dezvoltare profesională

Promovarea imaginii de firmă

Competențe specifice Analiza mediului de afaceri

Controlul îndeplinirii planurilor de acțiune din domeniul vânzărilor

Elaborarea strategiilor de vânzare

Evaluarea performanțelor vânzării

Implementarea strategiilor de vânzare

Instruirea forței de vânzări

Recrutarea personalului

Stabilirea obiectivelor de vânzare și a resurselor necesare atingerii

acestora

Comunicare interactivă

Descrierea unității

## ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Transmiterea și primirea 1.1. Comunicarea este realizată în cadrul atribuțiilor de serviciu,

respectându-se raporturile ierarhice și funcționale.

1.2. Formele și mijloacele de comunicare folosite sunt cele

corespunzătoare unei transmiteri rapide a informațiilor.

1.3. Informațiile transmise sunt corecte, concise, operative și redactate

într-un limbaj adecvat;

1.4. Modul de adresare este politicos și cu multă sollicitudine.

2. Participarea la discuții pe teme 2.1. Rezolvarea problemelor profesionale se face pe baza discuțiilor

profesionale acceptate de toți membrii grupului.

2.2. În cadrul discuțiilor de grup trebuie respectat dreptul la opinie al

celorlalți participanți.

2.3. Punctele de vedere proprii sunt argumentate clar și expuse fără

reținere.

2.4. Divergențele apărute trebuie rezolvate cu calm și politețe.

Gama de variabile

Forma de comunicare: scrisă și verbală;

Mijloace de comunicare: telefon, fax, rețele de calculatoare, corespondență.

Ghid pentru evaluare

Sunt necesare cunoștințe referitoare la schema organizatorică, raporturile ierarhice și funcționale, terminologia

specifică;

La evaluare se va urmări:

Capacitatea candidatului de a respecta raporturile ierarhice și funcționale;

Folosirea de către candidat a unui limbaj adecvat;

Alegerea de către candidat a mijloacelor de comunicare cele mai adecvate scopului comunicării.

—

Munca în echipă

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Identificarea rolurilor specifice 1.1. Rolurile sunt identificate pe baza informațiilor disponibile despre

lucrarea de efectuat.

1.2. Atribuțiile specifice sunt preluate de fiecare membru al echipei.

1.3. Sugestiile pentru îmbunătățirea activității echipei sunt centralizate și furnizate cu claritate și promptitudine.

2. Efectuarea muncii împreună cu 2.1. Se creează condiții de lucru pentru desfășurarea normală a activității.

ceilalți membri

2.2. Sarcinile sunt rezolvate printr-un proces agreat și acceptat de toți membrii echipei.

2.3. Fiecare membru al echipei participă alături de ceilalți membri la

Gama de variabile

Mărimea echipei: minim 2 persoane.

Ghid pentru evaluare

La evaluare se va urmări:

Capacitatea candidatului de exprimare concisă și clară utilizând corect terminologia de specialitate;

Capacitatea candidatului de a colabora cu ceilalți membri ai echipei în timpul realizării sarcinilor.

—

Dezvoltare profesională

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Identificarea necesităților proprii de 1.1. Necesitățile proprii de perfecționare sunt identificate în mod realist

perfecționare și obiectiv, pe baza autoevaluării

1.2. Necesitățile proprii de perfecționare sunt identificate în corelație cu cerințele de la locul de muncă și cu obiectivele personale.

2. Autoinstruirea 2.1. Autoinstruirea se face în mod continuu, utilizând sursele de

informație disponibile.

2.2. Autoinstruirea are la bază necesitățile identificate.

2.3. Autoinstruirea se realizează în funcție de obiectivele urmărite.

3. Participarea la cursuri de 3.1. Participarea la cursuri de perfecționare și la alte manifestări de perfecționare și la alte manifestări de specialitate se face în funcție de necesitățile de perfecționare identificate.

specialitate.

3.2. Cursurile de perfecționare profesională se stabilesc în funcție de

Gama de variabile

Surse de informare: publicații de specialitate, Internet, referate și comunicări științifice, schimb de informații și

schimb de experiență cu persoane cu ocupație similară.

Ghid pentru evaluare

Sunt necesare un minim de cunoștințe profesionale care să permită identificarea punctelor slabe care ar necesita

un plus de cunoștințe.

La evaluare se va urmări:

Capacitatea candidatului de autoevaluare pentru identificarea necesităților proprii de instruire profesională;

Eficiența autoinstruirii în funcție de obiectivele stabilite;

Responsabilitatea, spiritul critic și autocritic.

—

Promovarea imaginii de firmă

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Transmite informații către terți 1.1. Transmiterea de informații către terți se realizează în corelație cu

politica de vânzări a firmei

1.2. Informațiile sunt transmise în scopul cunoașterii elementelor relevante privind firma

1.3. Informațiile transmise sunt veridice, la obiect, concise, specializate și se referă la întreaga gamă de produse/servicii oferite de firmă

1.4. Transmiterea informațiilor către terți se realizează ori de câte ori este nevoie, în funcție de obiectivele firmei și necesitățile clientului

1.5. Transmiterea de informații către terți se realizează prin mijloace specifice

2. Aplică instrumentele de promovare a 2.1. Instrumentele de promovare a imaginii de firmă sunt aplicate

imaginii de firmă permanent, în corelație cu interesele companiei.

2.2. Promovarea imaginii de firmă se realizează prin adoptarea de atitudini personale care să reflecte valorile companiei.

2.3. Aplicarea instrumentelor de promovare a imaginii de firmă se efectuează în corelație cu procedurile specifice ce decurg din cultura companiei.

Gama de variabile

Politica de vânzări a firmei: promovarea unui anumit produs pe o anumită perioadă, lansarea unui produs nou și

promovarea lui agresivă, educarea consumatorilor privind produsele noi de pe piață, creșterea imaginii de firmă

Elemente relevante privind firma: produsele / serviciile oferite, prețuri, servicii post-vânzare, facilități (transport,

display, promovare de produse în magazin, promoții diverse etc.)

Mijloace specifice de transmitere a informațiilor: discuții cu clienții / colaboratorii / dealerii / intermediarii, prin

intermediul materialelor de promovare

Instrumente de promovare a imaginii: limbaj profesional, ținută, comportament etc.

Interesele companiei: relații bune cu piața, satisfacerea nevoii consumatorilor

Valorile companiei: marcă, prestigiu, servicii de calitate, tradiție etc.

Procedurile specifice se referă la: îmbrăcăminte, program de muncă, mod de adresare, manieră de abordare a

clienților etc.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințele necesare se referă la :

date relevante privind firma

tehnici de comunicare

feed back anterior din piață

setul de valori al companiei

instrumentele de promovare a imaginii de firmă

Evaluarea va urmări:

capacitatea de transmitere a informațiilor către terți, în corelație cu politica de vânzări a firmei, în scopul

cunoașterii datelor relevante privind furnizorul

capacitatea de transmitere a informațiilor către terți în funcție de obiectivele firmei și necesitățile clienților, cu

utilizarea mijloacelor specifice de comunicare

capacitatea de aplicare permanentă a instrumentelor de promovare a imaginii de firmă prin adoptarea de atitudini

personale care să reflecte valorile companiei și respectând procedurile specifice ce decurg din cultura companiei

Analiza mediului de afaceri

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Stabilește criteriile de analiză a 1.1. Criteriile de analiză a mediului de afaceri se stabilesc prin mediului de afaceri aprofundarea tuturor elementelor care pot influența desfășurarea

activității de vânzare.

1.2. Criteriile de analiză a mediului de afaceri se stabilesc în funcție de ponderea componentelor specifice ce decurg din necesitatea pieței respective

1.3. Stabilirea criteriilor de analiză este corelată cu specificul (natura) produselor/serviciilor



2. Analizează componentele mediului 2.1. Analiza mediului de afaceri se realizează în scopul identificării

de afaceri elementelor care vor sta la baza stabilirii obiectivelor firmei.

2.2. Mediul de afaceri este analizat prin compararea rezultatelor vânzării produselor/serviciilor concurente cu un etalon prestabilit

2.3. Analiza mediului de afaceri se efectuează prin corelarea elementelor mediului intern și extern firmei în vederea identificării potențialului pieței și a locului companiei în piață.

2.4. Analiza mediului de afaceri se efectuează în corelație cu politica de preț adoptată de companie pe piața/piețele în care activează.

Gama de variabile

Elemente cu influență asupra activității de vânzare:

- elemente ale mediului extern firmei: socio-cultural, tehnologic, economico-legislativ, politic, demografic

- elemente ale mediului intern: competiția, specificul companiei (istoric, ierarhie, tendințe pe piețele în care activează)

Componente specifice: nivel tehnologic - în cazul unei piețe de telecomunicații; demografia/natalitatea - pentru

vânzarea produselor lactate, etc.

Elemente care stau la baza stabilirii obiectivelor companiei: potențialul pieței, piața țintă, poziția firmei în piață

prin prisma produselor/serviciilor comercializate, poziționarea produsului/serviciului în piață.

Etalon prestabilit: conjunctura economică într-un an anterior; conjunctura economică într-o țară comparabilă,

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

specifice din domeniul vânzărilor

tehnice (acolo unde este cazul)

cunoștințe economice de bază

elemente de macroeconomie

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de aprofundare a tuturor elementelor care pot influența desfășurarea activității de vânzare și de

stabilire a criteriilor de analiză a mediului de afaceri în funcție de ponderea elementelor specifice ce decurg din

necesitatea pieței

- capacitatea de analiză a mediului de afaceri prin compararea rezultatelor vânzării produselor/serviciilor

concurente cu un etalon prestabilit, prin corelarea elementelor mediului intern și extern firmei pentru

identificarea potențialului pieței și a locului companiei în piață și în corelație cu politica de preț adoptată de

companie pe piața/piețele în care activează.

—

Controlul îndeplinirii planurilor de acțiune din domeniul vânzărilor

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Urmărește/verifică desfășurarea 1.1. Desfășurarea acțiunilor implicate în procesul vânzării este acțiunilor implicate în procesul urmărită/verificată prin metode specifice în funcție de cerințele postului.

1.2. Urmărirea/verificarea desfășurării acțiunilor din procesul de vânzare se realizează pe baza unor criterii prestabilite de managementul firmei

1.3. Urmărirea/verificarea desfășurării acțiunilor din procesul de vânzare

se realizează permanent sau ori de câte ori este nevoie, în funcție de

2. Stabilește nivelul atins în 2.1. Stabilirea nivelului atins în desfășurarea procesului de vânzare se desfășurarea procesului de vânzare realizează prin cumularea informațiilor relevante privind acțiunile

implicate în procesul vânzării.

2.2. Nivelul atins în desfășurarea procesului de vânzare este stabilit prin monitorizarea rezultatelor obținute în derularea vânzării.

2.3. Stabilirea nivelului atins în desfășurarea procesului de vânzare este realizată în corelație cu nivelul resurselor materiale și umane implicate.

Gama de variabile

Metode specifice: prin contact direct, în urma deplasării în teritoriu la sediul clienților; indirect, prin analiza

rapoartelor înaintate de membrii forței de vânzări.

Criterii prestabilite: mărimea forței de vânzări, mărimea rețelei de distribuție, etc.

Interesele companiei: atingerea obiectivului de vânzări pe categorii de produse/regiune/reprezentant de

vânzări/canal de distribuție.

Rezultate: număr de unități vândute pe zi/ pe agent/ pe regiune/ pe canal de distribuție, etc.

Resurse materiale: buget, infrastructură

Resurse umane: dimensiunea forței de vânzări

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

acțiunile incluse în procesul de vânzare

responsabilitățile fiecărui membru al forței de vânzări

obiectivele de vânzări ale firmei

conținutul planului de acțiune

cunoștințe de marketing

cunoștințe privind piața în care activează firma

cunoștințe privind specificul vânzării

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de urmărire / verificare prin metode specifice a desfășurării acțiunilor implicate în procesul vânzării,

în funcție de cerințele postului, pe baza criteriilor stabilite de managementul firmei

- capacitatea de stabilire a nivelului atins în desfășurarea procesului de vânzare prin cumulara informațiilor

relevante privind acțiunile implicate în procesul vânzării, prin monitorizarea rezultatelor obținute în derularea

vânzării și în corelație cu nivelul resurselor materiale și umane implicate

—

Elaborarea strategiilor de vânzare

Descrierea unității

Unitatea include competențele necesare managerului de vânzări, pentru identificarea criteriilor care stau la baza

elaborării strategiilor de vânzare, stabilirea resurselor necesare privind implementarea strategiilor de vânzare și

formularea strategiilor de vânzare.

ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Identifică criteriile care stau la baza 1.1. Criteriile care stau la baza elaborării strategiilor de vânzare sunt

elaborării strategiilor de vânzare stabilite în funcție de elementele mixului de marketing

1.2. Identificarea criteriilor se realizează în corelație cu resursele interne

ale companiei

1.3. Criteriile care stau la baza elaborării strategiilor de vânzare sunt

stabilite în strânsă legătură cu obiectivele de vânzări propuse.

2. Stabilește resursele necesare pentru 2.1. Resursele necesare pentru implementarea strategiilor de vânzare sunt

implementarea strategiilor de vânzare stabilite în corelație cu obiectivele de vânzări propuse.

2.2. Stabilirea resurselor pentru implementarea strategiilor de vânzare

este realizată în funcție de forța/potențialul companiei pe piața în care

3. Formulează strategiile de vânzare 3.1. Strategiile de vânzare sunt formulate în strânsă legătură cu

obiectivele stabilite.

3.2. Strategiile de vânzare sunt formulate avându-se în vedere toate elementele mixului de marketing.

3.3. Formularea strategiilor de vânzare este în strânsă concordanță cu tipul de activitate al firmei

3.4. Strategiile de vânzare sunt formulate pe perioade predeterminate în corelație cu intervalul de timp impus de obiectivele propuse.

Gama de variabile

Mixul de marketing: produs, plasament, preț, publicitate, promovare

Resurse ale companiei:

- interne: bugete de marketing, număr de angajați, logistică, etc.

- resurse externe: colaboratori, persoane fizice, agenții de publicitate, etc.

Perioade predeterminate: trimestru, semestru, an.

Tipul de activitate al firmei: vânzare de produse, vânzare de servicii

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

obiectivele generale ale companiei

cunoștințe de marketing

potențialul pieței (pentru identificarea potențialului vânzărilor)

modul intern de organizare a firmei

potențialul resurselor externe

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de identificare a criteriilor care stau la baza elaborării strategiilor de vânzare în corelație cu resursele

interne ale companiei și obiectivele de vânzări propuse

- capacitatea de stabilire a resurselor necesare pentru implementarea strategiilor de vânzare în corelație cu

obiectivele de vânzări propuse, în funcție de forța/potențialul companiei pe piața în care activează

- capacitatea de formulare a strategiilor de vânzare în concordanță cu tipul de activitate al firmei, pe perioade de

timp predeterminate, în strânsă legătură cu obiectivele stabilite și intervalul de timp impus pentru realizarea

acestora

Evaluarea performanțelor vânzării

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Analizează rezultatele obținute în 1.1. Rezultatele obținute în procesul vânzării sunt analizate prin procesul vânzării compararea cu obiectivele propuse.

1.2. Analiza rezultatelor obținute în procesul vânzării se realizează pe baza unor criterii cantitative și calitative prestabilite.

1.3. Analiza rezultatelor obținute în procesul vânzării se efectuează pe o perioadă de timp determinată, în funcție de durata prevăzută pentru îndeplinirea obiectivelor

1.4. Rezultatele obținute în procesul vânzării sunt analizate prin

raportare la diferite nivele.

2. Elaborează rapoarte în urma 2.1. Rapoartele în urma evaluării performanțelor vânzării sunt întocmite

evaluării performanțelor vânzării prin sintetizarea rezultatelor obținute în urma analizei procesului de

vânzare.

2.2. Elaborarea rapoartelor în urma evaluării performanțelor vânzării se efectuează prin abordarea tuturor elementelor relevante pentru activitatea fiecărui membru al forței de vânzări

2.3. Rapoartele sunt elaborate direct de către managerii de vânzări sau prin delegare de competență, în funcție de specificul companiei și de cultura firmei.

2.4. Rapoartele sunt elaborate la obiect, într-un stil concis, folosindu-se un limbaj coerent, specializat în funcție de domeniul vânzărilor.

2.5. Rapoartele sunt întocmite cu utilizarea unor forme specifice de reprezentare a rezultatelor atinse.

2.6. Rapoartele întocmite în urma evaluării performanțelor vânzării sunt înaintate subordonaților ori de câte ori este nevoie și conducerii firmei la cererea acesteia.

Gama de variabile

Criterii prestabilite: criterii cantitative (număr de unități de produs vândute, clienți activi, clienți facturați, etc.),

criterii calitative (număr de reclamații soluționate, număr standuri de prezentare plasate eficient, număr de

prezentări către clienți, număr de clienți facturați).

Nivele de raportare: individual pe agent, pe echipă, pe regiune, pe produse strategice, pe canal de distribuție, etc.

Elemente relevante: cifra de vânzări realizată, volumul de vânzări realizat, cheltuieli implicate pe membru al

forței de vânzări, nivelul de pregătire profesională dobândit de fiecare membru al forței de vânzări.

Cultura firmei: set de valori specifice firmei (comportamentul în organizație, munca, relațiile cu subordonații,

egali și superiorii, proceduri de lucru, etc.

Forme specifice de reprezentare: grafice, tabele, etc.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

Tehnici de comunicare

Obiectivele stabilite la nivelul firmei

Elemente de psihologie

Componenta echipei de vânzări

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de analizare a rezultatelor obținute în procesul vânzării prin comparare cu obiectivele propuse, pe

baza unor criterii prestabilite, pe o perioadă de timp determinată, în funcție de durata prevăzută pentru

îndeplinirea obiectivelor

- capacitatea de sintetizare a rezultatelor obținute în urma analizării procesului de vânzare și de abordare a tuturor

elementelor relevante pentru activitatea fiecărui membru al forței de vânzări în vederea elaborării rapoartelor

- capacitatea de elaborare a rapoartelor la obiect, în stil concis, cu folosirea unui limbaj coerent, specializat în

funcție de domeniul vânzărilor, utilizând forme specifice de reprezentare a rezultatelor atinse

—



## Implementarea strategiilor de vânzare

### Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Întocmește planurile de acțiune 1.1. Planurile de acțiune sunt întocmite în corelație cu conținutul

strategiilor formulate

1.2. Planurile de acțiune(tacticile) se stabilesc având în vedere elementele mixului de marketing care au stat la baza formulării strategiilor.

1.3. Planurile de acțiune sunt întocmite în corelație cu resursele interne ale companiei.

1.4. Întocmirea planurilor de acțiune este corelată cu vânzările previzionate

1.5. Planurile de acțiune sunt întocmite pe perioade predeterminate în

2. Pune în practică planurile de acțiune 2.1. Planurile de acțiune sunt îndeplinite prin delegare de competențe

tuturor participanților în procesul vânzării, pe diverse nivele ierarhice.

2.2. Punerea în practică a planurilor de acțiune este realizată prin utilizarea tuturor resurselor interne ale firmei

2.3. Planurile de acțiune sunt aplicate în corelație cu situația mediului extern al firmei în momentul dat.

### Gama de variabile

Strategii: adoptarea unor noi politici de preț, crearea unui nou canal de distribuție, extinderea rețelei de distribuție

etc.

Situația mediului extern: evoluția pieței, poziția concurenței, impactul acțiunilor firmei pe piață cuantificat prin

reacția consumatorilor/dealerilor/intermediarilor.

Vânzări previzionate: nivel de vânzare așteptat exprimat în volum/valoare/profit

Perioade predeterminate: trimestru, semestru, an

Resurse interne ale firmei: materiale, umane, financiare

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

tehnici de vânzare

etapele vânzării

tipul de vânzare

noțiuni de marketing

rolul și responsabilitățile persoanelor implicate în implementarea planurilor de vânzări

politici comerciale

politici de preț

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de întocmire a planurilor de acțiune în corelație cu conținutul strategiilor formulate, ținând cont de

resursele interne ale companiei, pe perioade predeterminate, în strânsă legătură cu durata de îndeplinire a

obiectivelor

- capacitatea de implementare a tacticilor stabilite, prin delegare de competențe tuturor participanților în

procesul vânzării, pe diverse nivele ierarhice ale firmei și ținând cont de situația mediului extern firmei la un

Instruirea forței de vânzări

Descrierea unității

## ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Identifică nevoia de instruire a 1.1. Identificarea lacunelor din pregătirea membrilor forței de vânzări se

membrilor forței de vânzări efectuează permanent sau ori de câte ori este nevoie, în raport cu informațiile de actualitate din domeniul specific vânzării.

1.2. Necesitatea de instruire a membrilor forței de vânzări este identificată în corelație cu standardele de pregătire ale firmei.

1.3. Identificarea nevoii de instruire a membrilor forței de vânzare se realizează în corelație cu specificul actului de vânzare și tipul produselor / serviciilor vândute.

1.4. Identificarea nevoii de instruire a membrilor forței de vânzări se realizează în concordanță cu tehnicile de vânzare ce urmează a fi aplicate.

1.5. Necesitățile de perfecționare profesională a membrilor forței de

2. Elaborează planul de instruire a 2.1. Planul de instruire a membrilor forței de vânzări este elaborat în

membrilor forței de vânzări concordanță cu tehnicile de vânzare adoptate de companie.

2.2. Planul de instruire a membrilor forței de vânzări este conceput în corelație cu specificul produsului/serviciului de comercializat.

2.3. Conținutul planului de instruire a membrilor forței de vânzări vizează acoperirea tuturor lacunelor de pregătire a acestora.

3. Implementează planul de instruire a 3.1. Planul de instruire este aplicat în conformitate cu specificul

membrilor forței de vânzări produselor/serviciilor comercializate.

3.2. Implementarea planului de instruire a membrilor forței de vânzări este realizată în concordanță cu tehnicile de vânzare promovate de firmă.

3.3. Instruirea membrilor forței de vânzări este efectuată prin aplicarea unor metode specifice.

3.4. Pregătirea / perfecționarea membrilor forței de vânzări se realizează permanent sau ori de câte ori este nevoie.

### 3.5. Instruirea membrilor forței de vânzări este realizată în scopul

Gama de variabile

Specificul actului de vânzare: vânzare en detail, en gross

Tipuri de produse: alimentare, cosmetice, medicamente, electrocasnice, băuturi alcoolice, utilaje/echipamente

industriale etc.

Activități ce decurg din actul de vânzare: prospectarea pieței, negocierea condițiilor de vânzare, derularea vânzării

produselor/serviciilor, monitorizarea clienților, asigurarea de servicii post-vânzare, merchandising etc.

Metode de instruire: cursuri, demonstrații.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

tehnici de instruire

cunoștințe specifice legate de activitatea de vânzare

elemente de psihologie

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de identificare a lacunelor din pregătirea membrilor forței de vânzări în raport cu informațiile de

actualitate din domeniul specific vânzării și în corelație cu tehnicile de vânzare ce urmează a fi aplicate

- capacitatea de identificare a nevoii de instruire a membrilor echipei de vânzări în concordanță cu specificul

actului de vânzare, tipul produselor/serviciilor vândute, ținându-se cont de ansamblul activităților ce decurg din

actul de vânzare

- capacitatea de elaborare a planului de instruire a membrilor forței de vânzări în concordanță cu tehnicile de

vânzare adoptate de companie, specificul produselor/serviciilor de comercializat și ținând cont de ansamblul

lacunelor identificate în pregătirea acestora

- capacitatea de instruire ,ori de câte ori este nevoie, a membrilor forței de vânzări, prin aplicarea de metode

specifice adecvate tehnicilor de vânzare promovate de firmă și specificului produselor/serviciilor comercializate,

în scopul creșterii calității actului de vânzare în ansamblul său.

—

Recrutarea personalului

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Identifică necesitatea recrutării de 1.1. Necesitatea recrutării de personal este stabilită în funcție de misiunea

nou personal companiei

1.2. Necesitatea recrutării de nou personal este identificată ori de câte ori este nevoie, prin compararea resurselor existente în firmă cu resursele necesare care decurg din obiectivele de vânzări prestabilite.

1.3. Identificarea necesității recrutării de nou personal este realizată prin abordarea tuturor punctelor vulnerabile ale activității de vânzare.

1.4. Identificarea necesității recrutării de nou personal se realizează în corelație cu obiectivele stabilite în vânzări.

1.5. Identificarea necesității recrutării de nou personal se realizează în funcție de politica de distribuție a companiei.

2. Formulează cererea de personal 1.1 Cererea de personal este formulată prin mijloace specifice

1.2. Cererea de personal este formulată cu respectarea unor criterii impuse

2.3. Formularea cererii de personal se realizează ori de câte ori este nevoie, în strânsă concordanță cu necesitățile de forță de muncă ale companiei

3. Selectează CV-urile 3.1. CV-urile sunt selectate după trierea lor preliminară de către factorii specializați

3.2. Selectarea CV-urilor se realizează în funcție de criteriile stabilite de managementul firmei, în corelație cu cerințele postului.

3.3. Selectarea CV-urilor se realizează ori de câte ori este nevoie, în funcție de necesarul de forță de muncă din cadrul departamentului de vânzări al firmei.

4. Realizează interviurile 4.1. În funcție de exigențele firmei, interviurile sunt realizate de către o comisie abilitată sau individual, de către manageri special desemnați.

4.2. Interviurile sunt realizate ori de câte ori este nevoie, pentru desemnarea persoanelor care vor fi angajate în posturile disponibile.

4.3. Interviurile se realizează prin adresarea de întrebări clare, la obiect, în corelație cu cerințele impuse de postul vizat, utilizându-se un limbaj accesibil/ specializat în funcție de domeniul în care se face angajarea.

4.4. La realizarea interviurilor sunt utilizate instrumente tehnice de recrutare

4.5. Chestionarea candidaților se realizează după pregătirea prealabilă a

Gama de variabile

Misiunea companiei: intenția de menținere/dezvoltare/diminuare a activității pe o anumită piață

Obiective de vânzări: creșterea numărului de clienți, creșterea volumului vânzărilor, creșterea valorii vânzărilor,

dezvoltarea unui anumit serviciu pe piață, îmbunătățirea unui anumit serviciu oferit etc.

Puncte vulnerabile ale activității de vânzare: insuficiența forței de vânzări în corelație cu obiectivele stabilite în

vânzări.

Politica de distribuție: distribuție “mass market” (în toată piața), distribuție pe canale specializate.

Mijloace specifice de formulare a cererii de personal: anunțuri în mass-media, apelare la agenții de recrutare

specializate.

Criterii impuse:

- criterii profesionale: studii de specialitate, specializări, calificări, cerințe tehnice, operare PC, carnet de

conducere, număr ani experiență în domeniu

- criterii generale: calități psihoindividuale( comunicativitate, dinamism, inițiativă, etc.)

- criterii restrictive: vârstă, sex

Date informative: domenii de activitate, intenții de expansiune.

Factori specializați pentru trierea CV-urilor: departamentul de resurse umane, subordonați cărora li s-a delegat

competența.

Cerințele postului: experiență în vânzări, abilități de comunicare, flexibilitate privind programul de lucru, abilități

de conducere auto, calificări în diferite domenii în funcție de produsul/serviciul ce urmează a fi vândut, stare bună

a sănătății, disponibilitate de schimbare a domiciliului, etc.

Comisia abilitată pentru realizarea interviurilor: manager de vânzări, manageri zonali de vânzări, supervizori,

director executiv, manager de resurse umane, analist resurse umane etc.

Instrumente tehnice de recrutare: fișă de evaluare, fișa conținând profilul candidatului, chestionare tip grilă, fișa

cerințelor (“job description”).

Pregătirea prealabilă a interviurilor: elaborarea documentelor ce urmează a fi completate, planificarea locației,

planificarea întâlnirilor.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

misiunea organizației

obiectivele de vânzări

planul strategic de dezvoltare al companiei

strategia de marketing a firmei pe perioada în care trebuie realizate obiectivele de vânzări

- profilul ideal al candidatului în corelație cu cerințele postului

fișa postului

criteriile de măsurare a abilităților care apar în profilul candidatului

cerințele din fișa postului

instrumentele tehnice de recrutare

elemente de psihologie

tehnici de comunicare

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de identificare a necesității recrutării de nou personal în funcție de misiunea companiei, prin

abordarea tuturor aspectelor vulnerabile ale activității de vânzare

- capacitatea de comparare a resurselor existente în firmă cu cele necesare care decurg din obiectivele de vânzări

prestabilite la nivelul companiei și de identificare a necesității recrutării de nou personal în funcție de politica de

distribuție a firmei

- capacitatea de formulare prin mijloace specifice a cererii de personal.....

- capacitatea de selectare a CV-urilor în funcție de criteriile stabilite de managementul firmei, în corelație cu

cerințele postului, ori de câte ori este nevoie, ținând cont de necesarul de forță de muncă din cadrul departamentului de vânzări al companiei



- capacitatea de realizare a interviurilor prin adresarea de întrebări clare, la obiect, în corelație cu cerințele postului

și de adaptare a limbajului utilizat la specificul domeniului în care se face angajarea

- capacitatea de utilizare a instrumentelor tehnice de recrutare

- capacitatea de pregătire a interviurilor în corelație cu scopul propus

Stabilirea obiectivelor de vânzare și a resurselor necesare atingerii acestora

Descrierea unității

#### ELEMENTE DE COMPETENȚĂ CRITERII DE REALIZARE

1. Identifică obiectivele de vânzare de 1.1. Stabilirea obiectivelor de vânzare se realizează în funcție de cerințele

realizat companiei

1.2. Obiectivele de vânzare sunt stabilite prin corelarea potențialului maxim de vânzări previzionat cu nivelul concret al resurselor existente.

1.3. Obiectivele de vânzare și resursele necesare atingerii acestora sunt stabilite pentru un interval de timp predeterminat.

1.4. Stabilirea obiectivelor pe termen scurt se efectuează respectând cerințele generale obligatorii pe care trebuie să le îndeplinească acestea.

2. Alegerea instrumentelor de măsurare 2.1. Instrumentele de măsurare a nivelului de atingere a obiectivelor sunt

a nivelului de atingere a obiectivelor alese în corelație cu tipul planului de vânzări stabilit. de vânzare propuse

2.2. Instrumentele de măsurare a nivelului de atingere a obiectivelor propuse sunt alese în corelație cu instrumentele de măsurare a obiectivelor folosite de firme concurente care activează pe aceeași piață.

## 2.3. Stabilirea instrumentelor de măsurare a obiectivelor se realizează în

Gama de variabile

Obiective de vânzare:

- a) obiective volumice: număr de bucăți/litri/metri cubi de vândut
- b) obiective valorice: încasări exprimate în milioane lei sau alte monede în funcție de tipul companiei
- c) obiective de profit

Resurse necesare: financiare, materiale, umane.

Interval de timp predeterminat: trimestru, semestru, an financiar.

Termen scurt: luna, trimestru, semestru, în funcție de cerințele companiei.

Cerințele generale ale obiectivelor: specifice, măsurabile, realizabile, relevante, bine determinate în timp.

Tipuri de planuri de vânzări: volumice, valorice, de profit.

Instrumente de măsurare:

- a) pentru plan volumic: număr de produse vândute
- b) pentru plan valoric: “x” milioane lei vândute facturate și încasate
- c) pentru plan de profit: nivelul rabatului pe produs acordat clienților.

Criterii: număr de facturi emise și încasate, numărul facturilor cu valoare peste “x” milioane lei, numărul

clienților cheie, etc.

Ghid pentru evaluare

Cunoștințe:

obiectivele generale ale companiei

resursele de care dispune firma

informații privind experiențele anterioare ale firmei, istoricul firmei în date financiare concrete.

Evaluarea va urmări:

- capacitatea de identificare a obiectivelor de vânzare în funcție de cerințele companiei, pentru un interval de timp

predeterminat, cu respectarea cerințelor generale obligatorii pe care trebuie să le îndeplinească acestea

- capacitatea de corelare a potențialului maxim de vânzări previzionat cu nivelul concret al resurselor existente în

companie

- capacitatea de alegere a instrumentelor de măsurare a nivelului de atingere a obiectivelor de vânzare propuse în

corelație cu tipul planului de vânzări stabilit, ținând cont de instrumentele de măsurare a obiectivelor folosite de

firme concurente care activează pe aceeași piață și respectând criteriile stabilite de conducerea firmei