

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

Ocupația se referă la activitatea desfășurată de managerul de vânzări pentru analizarea mediului de afaceri, stabilirea obiectivelor de vânzări ale firmei și a resurselor necesare atingerii acestora, elaborarea strategiilor de vânzare și stabilirea tacticii pentru îndeplinirea obiectivelor propuse, controlul îndeplinirii planurilor de acțiune, evaluarea performanțelor vânzării și promovarea imaginii de firmă.

Ocupația include de asemenea competente 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

Competențe fundamentale

Competențe generale la locul de muncă

Competențe specifice

Unitățile de competență

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

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 profesionale	2.1. Rezolvarea problemelor profesionale se face pe baza discuțiilor 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 ceilalți membri	2.1. Se creează condiții de lucru pentru desfășurarea normală a activității. 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 perfecționare	1.1. Necesitățile proprii de perfecționare sunt identificate în mod realist 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 perfecționare și la alte manifestări de specialitate.	3.1. Participarea la cursuri de perfecționare și la alte manifestări de specialitate se face în funcție de necesitățile de perfecționare identificate. 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	<p>1.1. Transmiterea de informații către terți se realizează în corelație cu politica de vânzări a firmei</p> <p>1.2. Informațiile sunt transmise în scopul cunoașterii elementelor relevante privind firma</p> <p>1.3. Informațiile transmise sunt veridice, la obiect, concise, specializate și se referă la întreaga gamă de produse/servicii oferite de firmă</p> <p>1.4. Transmiterea informațiilor către terți se realizează ori de câte ori este nevoie, în funcție de obiectivele firmei și necesitățile clientului</p> <p>1.5. Transmiterea de informații către terți se realizează prin mijloace specifice</p>
2. Aplică instrumentele de promovare a imaginii de firmă	<p>2.1. Instrumentele de promovare a imaginii de firmă sunt aplicate permanent, în corelație cu interesele companiei.</p> <p>2.2. Promovarea imaginii de firmă se realizează prin adoptarea de atitudini personale care să reflecte valorile companiei.</p> <p>2.3. Aplicarea instrumentelor de promovare a imaginii de firmă se efectuează în corelație cu procedurile specifice ce decurg din cultura companiei.</p>

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

1. Stabilește criteriile de analiză a mediului de afaceri

2. Analizează componentele mediului de afaceri

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Criteriile de analiză a mediului de afaceri se stabilesc prin 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

2.1. Analiza mediului de afaceri se realizează în scopul identificării 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 acțiunilor implicate în procesul	1.1. Desfășurarea acțiunilor implicate în procesul vânzării este 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 desfășurarea procesului de vânzare	2.1. Stabilirea nivelului atins în desfășurarea procesului de vânzare se 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 cumularea 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 elaborării strategiilor de vânzare	1.1. Criteriile care stau la baza elaborării strategiilor de vânzare sunt 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 implementarea strategiilor de vânzare	2.1. Resursele necesare pentru implementarea strategiilor de vânzare sunt 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

1. Analizează rezultatele obținute în procesul vânzării

2. Elaborează rapoarte în urma evaluării performanțelor vânzării

CRITERII DE REALIZARE

1.1. Rezultatele obținute în procesul vânzării sunt analizate prin 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.

2.1. Rapoartele în urma evaluării performanțelor vânzării sunt întocmite 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, egalii 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 membrilor forței de vânzări	<p>1.1. Identificarea lacunelor din pregătirea membrilor forței de vânzări se efectuează permanent sau ori de câte ori este nevoie, în raport cu informațiile de actualitate din domeniul specific vânzării.</p> <p>1.2. Necesitatea de instruire a membrilor forței de vânzări este identificată în corelație cu standardele de pregătire ale firmei.</p> <p>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.</p> <p>1.4. Identificarea nevoii de instruire a membrilor forței de vânzări se realizează în concordanță cu tehnicile de vânzare ce urmează a fi aplicate.</p> <p>1.5. Necesitățile de perfecționare profesională a membrilor forței de</p>
2. Elaborează planul de instruire a membrilor forței de vânzări	<p>2.1. Planul de instruire a membrilor forței de vânzări este elaborat în concordanță cu tehnicile de vânzare adoptate de companie.</p> <p>2.2. Planul de instruire a membrilor forței de vânzări este conceput în corelație cu specificul produsului/serviciului de comercializat.</p> <p>2.3. Conținutul planului de instruire a membrilor forței de vânzări vizează acoperirea tuturor lacunelor de pregătire a acestora.</p>
3. Implementează planul de instruire a membrilor forței de vânzări	<p>3.1. Planul de instruire este aplicat în conformitate cu specificul produselor/serviciilor comercializate.</p> <p>3.2. Implementarea planului de instruire a membrilor forței de vânzări este realizată în concordanță cu tehnicile de vânzare promovate de firmă.</p> <p>3.3. Instruirea membrilor forței de vânzări este efectuată prin aplicarea unor metode specifice.</p> <p>3.4. Pregătirea / perfecționarea membrilor forței de vânzări se realizează permanent sau ori de câte ori este nevoie.</p> <p>3.5. Instruirea membrilor forței de vânzări este realizată în scopul</p>

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 nou personal	<p>1.1. Necesitatea recrutării de personal este stabilită în funcție de misiunea companiei</p> <p>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.</p> <p>1.3. Identificarea necesității recrutării de nou personal este realizată prin abordarea tuturor punctelor vulnerabile ale activității de vânzare.</p> <p>1.4. Identificarea necesității recrutării de nou personal se realizează în corelație cu obiectivele stabilite în vânzări.</p> <p>1.5. Identificarea necesității recrutării de nou personal se realizează în funcție de politica de distribuție a companiei.</p>
2. Formulează cererea de personal	<p>1.1 Cererea de personal este formulată prin mijloace specifice</p> <p>1.2. Cererea de personal este formulată cu respectarea unor criterii impuse</p> <p>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</p>
3. Selectează CV-urile	<p>3.1. CV-urile sunt selectate după trierea lor preliminară de către factorii specializați</p> <p>3.2. Selectarea CV-urilor se realizează în funcție de criteriile stabilite de managementul firmei, în corelație cu cerințele postului.</p> <p>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.</p>
4. Realizează interviurile	<p>4.1. În funcție de exigențele firmei, interviurile sunt realizate de către o comisie abilitată sau individual, de către manageri special desemnați.</p> <p>4.2. Interviurile sunt realizate ori de câte ori este nevoie, pentru desemnarea persoanelor care vor fi angajate în posturile disponibile.</p> <p>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.</p> <p>4.4. La realizarea interviurilor sunt utilizate instrumente tehnice de recrutare</p> <p>4.5. Chestionarea candidaților se realizează după pregătirea prealabilă a</p>

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 realizat	<p>1.1. Stabilirea obiectivelor de vânzare se realizează în funcție de cerințele companiei</p> <p>1.2. Obiectivele de vânzare sunt stabilite prin corelarea potențialului maxim de vânzări previzionat cu nivelul concret al resurselor existente.</p> <p>1.3. Obiectivele de vânzare și resursele necesare atingerii acestora sunt stabilite pentru un interval de timp predeterminat.</p> <p>1.4. Stabilirea obiectivelor pe termen scurt se efectuează respectând cerințele generale obligatorii pe care trebuie să le îndeplinească acestea.</p>
2. Alegerea instrumentelor de măsurare a nivelului de atingere a obiectivelor de vânzare propuse	<p>2.1. Instrumentele de măsurare a nivelului de atingere a obiectivelor sunt alese în corelație cu tipul planului de vânzări stabilit.</p> <p>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.</p> <p>2.3. Stabilirea instrumentelor de măsurare a obiectivelor se realizează în</p>

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

—