

# VÂNZĂRILE PARTE INTEGRATOARE A FINANTELOR FIRMEI

*Assoc. Prof. Titus SEREDIUC, PhD*, The Romanian-German University of Sibiu

Sibiu – Calea Dumbravii, no. 28-32

Tel. +40 269 233 568 sau +40 369 401 002, 401 003; Fax: +40 269 233 576

web: [www.roger-univ.ro](http://www.roger-univ.ro); e-mail: [office@roger-univ.ro](mailto:office@roger-univ.ro)

**Abstract:** În ziua de astăzi firmele comerciale nu ezită să investească în proceduri riguroase și costisitoare de selecție a vânzătorilor. O greșală de recrutare a unui vânzător poate avea consecințe grave asupra întreprinderii deoarece costul recrutării nu se rentabilizează în termeni de volum al afacerii, de cotă de piață sau de marjă de profit. Incompetența unui salariat poate avea repercursiuni negative asupra imaginii companiei ducând până la pierderea clientelei.

**Cuvinte cheie:** procesul de training, vânzător, firme, recrutare.

Alegerea personalului de vânzări este mai simplă când conducerea firmei știe bine de ce fel de salariați are nevoie. În general un vânzător trebuie să fie o persoană sociabilă, activă și energică, însă există și agenți buni care sunt timizi, nu au prea mult tact sau sunt prea relaxați. Studiile arată ca agenții buni sunt caracterizați prin entuziasm, stăruință, inițiativă, încredere în sine și angajare în munca pe care o desfășoară. Ei consideră că vânzarea este de fapt un mod de viață și au o accentuată înclinare spre client. De asemenea sunt persoane automotivate, independente care știu să-și asculte interlocutorul<sup>1</sup>.

## Recrutarea și selectarea personalului de vânzare

Cautarea candidaților pentru postul de vânzător poate fi realizată în interiorul firmei – ceea ce oferă avantajul ca se cunoaște deja persoana respectivă, dar nu știe dacă este potrivită pentru această funcție, în timp ce candidatul poate fi deja motivat cunoscând foarte bine firma, obiectivele ei și produsele realizate.

Cel mai des se apelează la candidați din exteriorul firmei, recrutați prin intermediari: firme de recrutare, mica publicitate, internet, asociații profesionale, instituții de învățământ. După găsirea lor, potențialii candidați sunt supuși la teste riguroase, prin care se determină capacitatea lor profesională, aptitudinile analitice și organizatorice, trăsăturile de caracter, etc. Ceea ce trebuie să știe un vânzător este legat de companie și produsele sale, de planificare și prezentările promoționale, de urmărirea și interpretarea vânzărilor – lucruri pe care managerii de vânzări nu prea le iau în seamă. A angaja un vânzător cu experiență și a-l trimite pe teren nu este niciodată suficient.

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității economico-sociale care se desfășoară în cadrul întreprinderilor; ele influențează direct eficiența cu care sunt utilizate celelalte resurse ale firmei: materiale, financiare, informaționale. Dezvoltarea resurselor umane, sau mai pe scurt, trainingul, are scopul de a ajuta personalul comercial să se adapteze la schimbările intervenite în procesul de muncă, să facă față valului de informații prin care se asigură competitivitatea întregii organizații și pregătirea ei pentru viitor.

Programul de training se elaborează în strictă concordanță cu politica și obiectivele firmei. Punctul de plecare în formularea lui stă în evaluarea nevoilor de training. Acestea pot fi identificate ca expresie a anumitor deficiențe apărute în munca personalului și cauzate de o slabă motivare, de lipsa de practică a angajatului în domeniu

sau de inexistența posibilității de corectare a unor greșeli recent apărute.

Procesul de training propriu-zis cuprinde mai multe faze cheie: / practicarea celor învățate, / cunoașterea de către participant a nivelului atins în cadrul însușirii noilor cunoștințe; / desfășurarea trainingului în locul<sup>2</sup> cel mai adecvat. Firmele îmbină în prezent metodele clasice, de management, cu cele informale, sau e-learning, angajații putând folosi ca material didactic chiar sursele existente în compania în care lucrează.

Faza finală a ciclului de training o constituie evaluarea<sup>3</sup>. O fază foarte complexă în care emit judecăți în legătură cu felul în care au interactionat formatorii cu cursanții, cu metodele de training, toate rezultând în impactul asupra organizației. Evaluarea este făcută prin chestionare și feed-back, iar rezultatele sunt interpretate la nivel individual și organizațional pentru a redimensiona deciziile de investire. Acest tip de evaluări au devenit baza după care se dau majorările salariale, se selectează angajații pentru programe de instruire, promovări, se acceptă transferurile sau se fac concedierile. Evaluarea performanțelor oferă un plus de informații privind gradul de eficiență al angajărilor efectuate și al programelor de instruire.

Evaluarea performanțelor poate fi folosită pentru a ajuta angajații să-și dezvolte și să-și îmbunătățească munca. O evaluare de succes a performanțelor impune implicarea întregii firme, și în special a top managerilor. Pentru ca evaluările să fie corecte, fiecare îndatorire a unui angajat trebuie să fie clar definită. Aceasta se face în cadrul analizei de postului, sub forma fișei postului – o adunare sistematică de informații despre poziția respectivă.

Cu toate că sistemul evaluării performanțelor a fost – din rațiuni diferite – mereu criticat, este aproape unanimă ideea legării directe a recompensării de calitatea muncii angajaților. De multe ori firmele au întâmpinat dificultăți asupra căror criterii să se concentreze în evaluarea angajaților întrucât aceste sisteme – care urmăresc îmbunătățirea muncii prin acordarea de recompense – au adesea ca efect doar descurajarea celor care au obținut rezultate slabe. Multe sisteme tind să supraestimeze importanța unor recompense în bani și să subestimeze efectele motivației datorate mândriei, plăcerii de a munci la un anumit loc de muncă sau dorinței de a excela.

Tehnicile folosite în evaluare trebuie să fie corecte și echidistante față de indivizii și să furnizeze baza pentru compararea diferiților angajați. Metodele folosite pentru a măsura performanța sunt cruciale pentru întreg sistemul

de evaluare a performanțelor. Metodele de evaluare nu trebuie să fie legate de caracteristici discriminatorii ale angajaților (vârstă, sex, religie, naționalitate).

Un bun sistem de evaluare trebuie să fie:

- valid – să se dovedească performant,
- demn de încredere,
- fără erori – sistemul de măsurare să furnizeze diferențe între angajați, astfel încât aceștia să nu fie poziționați toți la mijlocul sau la sfârșitul scalei de evaluare.

Măsurarea corectă presupune atingerea tuturor aspectelor importante ale performanțelor unui post și obținerea aceluiași rezultate<sup>4</sup> indiferent cine face evaluarea.

Evaluarea performanțelor joacă un rol multiplu în întreprindere contribuind la furnizarea de informații pentru programele viitoare de dezvoltare privind angajații. Sistemul de evaluare a performanțelor furnizează și informații despre modul în care firma ar trebui să recompenseze salariații. Întregul sistem de evaluare a performanțelor este strâns legat de sistemul de recompensare care alocă compensații și beneficii pentru cei care contribuie la bunăstarea firmei. Sistemul de recompensare include persoane și procese de luare a deciziei, reguli și proceduri implicate în recompensarea salariaților.

Relația dintre un angajat și firma la care lucrează funcționează în sens bilateral. Prin activitatea pe care o depune angajatul furnizează firmei la care lucrează o parte din timpul, energia, cunoștințele, îndemânarea și creativitatea să iar organizația răspunde prin diferite tipuri de compensații. Compensațiile tangibile includ recompensările ce se pot măsura în bani (salariu, contribuția pentru fondul de pensie, asigurare, vacanțe). Recompensele cu o valoare imaterială (statut, respectul de sine, oportunități pentru avansare) sunt cunoscute drept compensări intangibile. Indivizii și agenții economici pentru care aceștia lucrează acționează sub directă influență a pieței privită în dinamica ei; din acest motiv recompensele ce satisfac un angajat și un anumit moment dat pot să nu-l mai mulțumească peste doi sau trei ani.

## Tehnicile de motivare a personalului

Unii agenți de vânzări pot lucra la capacitate maximă fără să fie stimulați în vreun fel de conducere. Pentru ei profesia pe care o execută este una din cele mai interesante din lume. Ea aduce satisfacții dar produce și dezamăgiri. În cazurile când agenții de vânzări sunt nevoiți să călătorească mult, să lucreze singuri, departe de casă dacă nu au autoritatea necesară de a face ceea ce trebuie pentru a încheia afacerea pentru care au muncit, pot pierde comenzi importante. În aceste cazuri, conducerea firmei are un rol decisiv în îmbunătățirea performanțelor forței de vânzare.

Conducerea firmei poate contribui la motivarea personalului prin:

- crearea unui climat adecvat la nivelul organizației,
- folosirea cotelor de vânzări și/sau
- folosirea stimulentele pozitive. Recunoașterea publică, concursurile de vânzări sau recunoașterea personală a muncii bine făcute stimulează, și ele, eforturile vânzătorilor.

• *Climatul la nivelul firmei* poate genera o anumită stare de spirit în raport de posibilități și în strictă legătură cu valoarea acordată pentru activitate desfășurată de

agenții de vânzare în cadrul firmei. Atitudinea conducerii față de forța de vânzare influențează comportamentul acestora: unii tratează agenții de vânzări ca și cum ei nu ar fi foarte importanți, alții îi privesc ca motorul principal al firmei acordându-le posibilități nenumărate de câștig. Dacă agenții de vânzări se bucură de o apreciere crescută și au o relație strânsă cu superiorii lor atunci numărul celor care vor pleca din firmă va fi foarte mic ceea ce va duce la creșterea randamentului.

• *Cotele de vânzări* vizează cantitatea de mărfuri pe care agenții de vânzări trebuie să o vândă într-o anumită perioadă de timp. De multe ori remunerația este stabilită în funcție de cantitățile vândute sau de cât de bine reușesc să atingă cotele în discuție.

• Printre *stimulentele pozitive* folosite de firme se numără:

• *întâlnirile de afaceri* – care dau agenților posibilitatea de a se întâlni cu superiorii și de a discuta despre nemulțumirile lor sau de a propune diferite soluții la problemele cu care se confruntă firma;

• *concursurile profesionale* – care au ca scop determinarea unor eforturi suplimentare celor așteptate în mod normal în schimbul unor premii în natură sau în bani, excursii sau participarea la împărțirea beneficiilor.

În practica managerială multe din teoriile existente sunt aplicate cu dificultate. Cele care sunt utilizate, devin parte a integrării a sistemului de recompensare în firmă. Sistemul de recompensare rămâne mecanismul formal pentru definirea, evaluarea și recompensarea performanțelor salariaților. El trebuie stabilit astfel încât să motiveze angajații pentru a lucra efectiv pentru realizarea obiectivelor firmei.

În acest sens este necesară îndeplinirea, prin sistemul de recompensare a patru condiții esențiale:

• satisfacerea necesităților de bază ale salariaților (primele două nivele ale piramidei lui Maslow);

• oferirea de recompense comparabile cu cele practicate de alte firme (conform teoriei echității);

• acordarea de recompense – corect și echitabil;

• recunoașterea faptului că oamenii pot avea necesități diferite și pot alege modalități diferite de a-și satisface respectivele necesități.

Cele mai multe companii folosesc recompensele financiare ca modalitate de motivare. Ele cuprind bani, beneficii, gratuități, premii și planuri de participare a salariaților la beneficii. Evident, câștigul monetar rămâne mereu o parte esențială a recompenselor pe care le așteaptă angajații. Recompensele financiare se caracterizează prin cantitate și modalitate de plată. Cele mai frecvent utilizate sisteme de plată sunt:

• sistemul cu rată fixă sau în funcție de timpul efectiv lucrat (plata în regie) și

• sistemul stimulentele sau acordului, în care salariații sunt plătiți cu un anumit tarif pentru fiecare unitate de produs sau serviciu realizată.

Pe lângă sistemul de salarizare, întreprinderile mari utilizează și un sistem flexibil de avantaje acordate salariaților. Acesta contribuie la reducerea fluctuației personalului și a cheltuielilor pentru angajarea și instruirea altor salariați noi. Vârsta, educația, experiența, satisfacția profesională, situația familială sunt elemente luate în consi-

derare la stabilirea pachetului de avantaje ce va fi folosit pentru creșterea productivității, ridicarea calității și construirea unui climat favorabil de muncă.

Principalele avantaje folosite sunt:

- reducerile de prețuri pentru produsele cumpărate de salariații firmei, inclusiv posibilitatea de a plăti în rate cumpărăturile achiziționate de la firmă;
- finanțarea parțială a unor cheltuieli de pregătire – altele decât stagiile organizate de întreprindere;
- suport financiar în condiții avantajoase pentru construcția de locuințe și achiziționarea unor bunuri de folosință îndelungată;
- atribuirea în folosință a unei locuințe de serviciu;
- posibilitatea de a folosi autoturismul firmei (inclusiv în interes personal) cu sau fără decontarea combustibilului;
- utilizarea caselor de odihnă, a bazelor sportive sau facilităților social-culturale de care dispune firma sau la care aceasta are acces;
- concedii suplimentare plătite;
- loc de parcare rezervat (în funcție de poziția ocupată în ierarhia firmei);
- amenajări pretențioase ale locului de muncă;
- asigurarea unei mese gratuite pe zi (sau la un preț subvenționat);
- asigurarea unui protocol zilnic sau lunar.

Toate aceste avantaje însumează anual cheltuieli considerabile care se acordă în măsura în care evaluările riguroase demonstrează că efectele pozitive cuantificate în bani depășesc nivelul cheltuielilor.

Majoritatea companiilor folosesc sistemul de recompensare pentru a atrage, reține și motiva salariații calificați. În administrarea sistemului de recompensare creat, ele trebuie să țină seama de: justetea recompensării, importanța fiecărui angajat și statutul oricărui angajat pe piața muncii.

Sistemul de recompensare trebuie să fie just atât pentru a corespunde legii cât și pentru a avea efecte totale ca motivator. Angajații nu vor munci din greu dacă trăiesc cu convingerea că favoritismul și nu munca aduce beneficii. Unul dintre factorii care face dificilă justa recompensare este statutul salariatului pe piața muncii întrucât nevoile firmelor, gradul de pregătire a salariaților și importanța muncii diferă de la o zonă la alta. Odată ce firma și-a dezvoltat propria filozofie de recompensare și propriul sistem de evaluare a performanțelor, managerii trebuie să determine cea mai bună cale pentru a implementa și conduce sistemul de recompensare. Decizia trebuie să reflecte ce tipuri de recompense<sup>5</sup> va folosi, cum se va confrunta cu problemele legate de flexibilitate, de confidentialitatea salariului sau participarea angajatului.

Partea pozitivă este aceea că prin cunoașterea salariului oricărui angajat se face o legătură mai clară între performanță și salariu. La cealaltă extremă, unele firme adoptă politica de confidențialitate a salariului și astfel nu sunt expuse public datele cu privire la salariile angajaților. Într-un asemenea sistem pot apărea probleme legate de motivarea personalului pentru că angajații supraestimează importanța salariului colegilor lor. Cele mai multe companii încearcă să găsească o cale de mijloc lăsând, de exemplu, angajații să cunoască care este salariul pentru un anumit post.

Un sistem de participare la împărțirea profitului implică angajatul în realizarea și/sau administrarea sistemului de plăți. Acest sistem de implicare urmărește să crească angajamentul salariatului implicându-l în sistemul de luare a deciziilor. Acest sistem este probabil unul dintre cele care implică cel mai mult angajații în luarea deciziilor, dar a fost implementat de companii ca Romac Industries unde angajații votează asupra salariilor celorlalți angajați; Graphic Controls unde angajații determină salariul managerului sau *Friedman-Jacobs Company* unde salariații își fixează propriile salarii în funcție de percepțiile asupra performanțelor lor.

Sistemul de recompensare flexibil a devenit tot mai popular în ultimii ani. Aceste sisteme cunoscute și ca sisteme “cafeteria – style” dau angajaților puterea de a decide cum să-și primească compensațiile. Alegerea include creșterea salariilor dintr-o dată decât în procente pe lună sau între anumite combinații de beneficii. Angajații tineri, de exemplu, pot alege să obțină beneficii medicale sau de maternitate, în timp cei angajații mai în vârstă sunt mai interesați să contribuie cât mai mult pentru fondul de pensii. În unele companii se aplică o politică de reducere a costurilor în același timp transferarea controlului asupra metodelor de evaluare la nivelul angajaților.

Sistemul de evaluare a performanțelor este crucial pentru o organizație. Furnizând informații despre cât de bine lucrează angajații, sistemul leagă recrutarea de selectarea acestora, dezvoltarea, de motivarea și compensarea muncii lor. Evaluarea performanțelor oferă informații pentru deciziile de promovare, de perfecționare, de transfer sau de concediere a unor persoane.

Pentru a oferi o baza solidă pentru evaluare, măsurile folosite în evaluarea performanțelor trebuie să fie valide, de încredere, imparțiale și fără erori de tip celor de restricție de scală sau halo. Tehnicile de evaluare a indivizilor variază de la scala de evaluare grafică la managementul pe obiective. Toate aceste sisteme de evaluare sunt supuse erorilor de măsurare. Indivizii pot de asemenea să fie comparați prin clasamente, distribuție forțată sau comparația perechilor.

Sistemele de recompensare sunt un important mod de schimb între individ și organizație. În schimbul timpului, aptitudinilor, cunoștințelor și creativității individului, organizația furnizează acestuia compensații tangibile și intangibile. Sistemul de recompensare atrage, menține și motivează angajații calificați, dar trebuie perceput ca fiind just pentru a avea rezultatele scontate.

Pentru a conduce eficient sistemul de recompensare, orice firmă comercială trebuie să decidă asupra tipurilor de recompensări pe care le va oferi. Majoritatea organizațiilor folosesc unele combinații de bani, gratuități, premii și planuri de participare la împărțirea profitului. Organizația trebuie de asemenea să decidă cât de secret va fi sistemul de recompensare, cât de mult vor fi implicați angajații în deciderea acestuia și cât de flexibil ar trebui să fie sistemul pentru a răspunde diferitelor necesități și dorințe ale personalului.

#### **Bibliographic:**

Law no. 321/2009 on the marketing of food

O.G. 99/2009 on the marketing of products and services

Law No. 21/1996 competition law