



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

# COMPETIT - Formare și calificare pentru competitivitatea întreprinderilor

COD SMIS: 128223

## **CURS AGENT DE VÂNZĂRI**



*“Cea mai grea și cea mai bine plătită muncă din lume este în vânzări, și cea mai ușoară și mai prost plătită muncă din lume este tot în vânzări! A vinde este mai mult decât o profesie, este un mod de viață.”*

*( Zig Ziglar)*



# CAPITOLUL 1- FORȚA DE VÂNZARE

## 1.1 Forța de vânzare - concept, obiective și atribuții

*Definiție: Forța de vânzare (sau forțele) a întreprinderii: este constituită din grupul de persoane care reprezintă întreprinderea și care au ca sarcină explicită și principală să vândă produsele sau serviciile acesteia, prin contactul direct cu cumpărătorii potențiali (prospecții), cu distribuitorii sau cu prescriptorii.*



### ***Reguli de bază:***

- cunoașterea nevoilor clientului (clienților), astfel încât produsul/serviciul oferit să corespundă nevoii sale și să-i confere beneficii;
- ce se vinde sunt, de fapt: beneficiile clienților și nu produsele/serviciile;
- între cele două părți implicate, vânzător și cumpărător, trebuie să existe un proces de comunicare bine construit și care să funcționeze perfect;
- satisfacerea clientului este un punct central în activitatea de vânzare. Orice acțiune va fi întreprinsă cu scopul de a atinge acest obiectiv, urmărindu-se un plan de satisfacere a acestuia bine pus la punct;
- relația care se construiește între vânzător și cumpărător trebuie să fie o relație de tip câștig-câștig, în care ambele părți implicate obțin beneficii;



### ***Reguli de bază:***

- clientul nu trebuie înșelat niciodată!
- promisiunile care nu pot fi îndeplinite vor conduce la destabilizarea relației dintre cei doi parteneri;
- tehnicile de vânzare utilizate trebuie să conducă către obținerea vânzării;
- reputația vânzătorului este un atu forte al acestuia, care se construiește în timp, în mod conștient și activ;
- obiecțiile clientului se tratează cu mare atenție , utilizându-se tehnici speciale;
- onestitatea, lipsa exagerării, flexibilitatea, creativitatea, perseverența, inițiativa = caracteristici importante cerute unui agent de vânzări.



### ***Atribuțiile specifice unui agent de vânzări:***

- să identifice piețele potențiale (consumatori efectivi + consumatori potențiali, numiți și prospecți);
- să atragă noi consumatori pentru produsele comercializate, activitate numită *prospectare*;
- să vândă mai mult consumatorilor efectivi. Aceasta poate fi o activitate de rutină în condițiile în care oferta nu se modifică în sensul adăugării unor noi caracteristici. Aici intervine construirea unei relații de durată, bazate încredere și satisfacție cu partenerii;
- să culeagă informații despre clienți;



### *Atribuțiile specifice unui agent de vânzări:*

- ▶ să construiască profilul clienților utilizând criterii geografice, socio-demografice, psihografice și comportamentale;
- ▶ să construiască relații pe termen lung cu clienții bazate pe încredere și respect reciproc;
- ▶ să culeagă informații despre concurenți și să realizeze o fișă a principalilor concurenți;
- ▶ să rezolve eventualele probleme ale clienților legate de produsul/serviciul oferit;
- ▶ să furnizeze servicii clienților (rezolvarea plângerilor, returnarea produselor deteriorate, oferirea unor mostre...);



### ***Atribuțiile specifice unui agent de vânzări:***

- să acorde consultanță tehnică utilizatorilor industriali;
- să acorde clienților servicii postvânzare (reparații gratuite, consultanță...);
- să desfășoare acțiuni de merchandising și publicitate la locul vânzării;
- să negocieze și să încheie contracte.





***Aptitudinile, calitățile*** agenților de vânzări:

- iscusință, incluzând experiența în vânzare;
- abilitatea de a se exprima clar și convingător;
- putere de convingere a clienților să cumpere;
- autoîncredere, optimism;
- echilibru mental;
- ambiție;
- entuziasm;
- maturitate;
- bună organizare;



### *Aptitudinile, calitățile* agenților de vânzări:

- înfățișare agreabilă;
- simțul umorului;
- sănătate fizică;
- o viață casnică fericită;
- dorința de a câștiga bani.

***Cea mai importantă calitate a unui bun agent de vânzări este și rămâne reputația.***



Forța de vânzare își propune atingerea unor obiective specifice, care trebuie să fie realiste și realizabile.

Regula **SMART** (**specific, măsurabil, de atins, realist, în timp de bază**) = regula de bază pentru stabilirea acestor obiective.

Obiectivele forței de vânzare: cantitative și calitative.



Principalele *obiective cantitative* au în vedere următoarele aspecte:

- cât de mult să se vândă (valoarea volumului de vânzări);
- ce să se vândă (mixul volumului de vânzări);
- unde să se vândă (care sunt piețele și consumatorii individuali);

Aceste obiective sunt derivate direct din obiectivele de marketing stabilite în cadrul planului de vânzare.



*Alte obiective cantitative urmărite de forțele de vânzare:*

- numărul punctelor de vânzare organizate;
- numărul de scrisori trimise către potențialii clienți;
- numărul de telefoane date potențialilor clienți;
- numărul de întâlniri ținute cu potențialii clienți;
- numărul plângerilor primite de la clienți;
- numărul comenzilor primite de la clienți;
- numărul de training-uri organizate.



### *Obiectivele calitative:*

- mult mai dificil de cuantificat;
- pot crea probleme managerilor de vânzări care încearcă să evalueze performanțele vânzărilor numai prin astfel de termeni cum ar fi: loialitatea, cooperarea, entuziasmul etc.

Între obiectivele de vânzări, obiectivele de marketing și obiectivele generale ale organizației există o legătură directă și puternică, deoarece prin coordonarea obiectivelor corporative și a obiectivelor de marketing cu cele de vânzări șansele de reușită ale organizației cresc considerabil.



## **1.2 Construirea relației cu clienții**

Metoda **LOCATE** (*Listen, Observe, Combine, Ask questions, Talk to others, Empathise*) = metodă pentru cunoașterea nevoii clienților



Agentul de vânzări trebuie să asculte clientul, să-i observe comportamentul, să combine activitatea de ascultare cu cea de punere a întrebărilor și cu cea de observare pentru a descoperi mai bine nevoile reale ale clientului, să pună întrebări capabile să identifice nevoile generale și cele specifice ale clientului, să discute cu alte persoane din cadrul companiei despre nevoile clientului, să interacționeze prin empatie cu clientul.



Satisfacerea clienților presupune și deținerea de către agenții de vânzări a abilității de a răspunde și rezolva eventualele plângeri sau reclamații ce se pot ivi în relația cu clienții.

Clienții pot fi nemulțumiți de produsul oferit datorită unor numeroase motive, cum ar fi:

- produsul livrat este de o altă mărime, culoare, model decât cel solicitat;
- produsul nu a fost livrat la termen;
- produsul este livrat într-o cantitate mai mică decât cea comandată;
- produsul nu este însoțit de toate informațiile necesare referitoare la utilizarea lui;
- calitatea produsului lasă de dorit nefiind în concordanță cu ceea ce s-a promis;
- produsul costă mai mult decât s-a stabilit inițial sau nu au fost acordate reducerile corespunzătoare;





Satisfacerea clienților = un țel zilnic

Construirea unei relații de încredere cu clienții de durată, solidă și reciproc avantajoasă poate fi realizată în diferite moduri:

- *Construirea unor relații mai bune prin autoperfecționare*
- *Construirea unui parteneriat*
- *Construirea încrederii*
- *Construirea de relații prin adăugare de valoare.*



Pașii care trebuie urmați pentru stabilirea unei relații cu clienții :

- 1. *prospectarea.*** Presupune localizarea și clasificarea clienților potențiali (prospecți).
- 2. *abordarea inițială.*** Presupune obținerea unei întrevederi cu prospecții, determinarea obiectivelor de vânzare, definirea profilului clienților, stabilirea strategiei de prezentare.
- 3. *abordarea.*** Presupune întâlnirea cu prospecții și realizarea prezentării focalizate pe client.
- 4. *prezentarea.*** După descoperirea nevoilor clientului se prezintă beneficiile produsului recurgându-se la demonstrații, vizualizare etc.



5. ***încheierea de probă***. Presupune cunoașterea opiniei prospecților în timpul și după realizarea prezentării.
6. ***obiecțiile***. Trebuie descoperite eventualele obiecții ale clienților vis-à-vis de produs.
7. ***confruntarea cu obiecțiile***. Se încearcă rezolvarea obiecțiilor în mod satisfăcător.
8. ***încheierea de probă***. Presupune aflarea opiniei clienților după rezolvarea fiecărei obiecții în parte.
9. ***încheierea***. Se “aduc” clienții la concluzia de a cumpăra produsul.
10. ***urmărirea și service-ul***. Se oferă anumite servicii clienților după vânzarea produsului.



- Aceste zece etape reprezintă de fapt, procesul de vânzare care se bazează pe construirea unei relații de durată cu clienții (*customer relationship selling process*).
- Pentru ca vânzarea să fie încununată de succes, adică să existe o finalitate, se recomandă urmărirea cu atenție a fiecărei etape în parte și păstrarea succesiunii etapelor.



### **1.3 Principalele etape ale unei vânzări de succes**

Procesul de vânzare presupune parcurgerea unor etape consecutive, care au drept scop determinarea unui client potențial să cumpere produsul oferit spre vânzare.

#### **1. Prospectarea**

- Considerată ca fiind “*sângele vânzării*”, deoarece prin intermediul ei sunt identificați potențialii consumatori.
- Este desfășurată permanent, deoarece contribuie la creșterea vânzărilor și permite înlocuirea clienților care s-au orientat spre alte organizații concurente.
- Presupune definirea și localizarea clienților potențiali (prospecților), identificarea acestora (nume, adresă) în vederea obținerii unei întrevederi. Pentru a identifica un prospect, de regula, se folosesc referințele. După ce aceste referințe au fost calificate, ele se transformă în prospecți.



- Selectarea prospecților se face în funcție de numeroase criterii: localizarea acestora, tipul lor (firme private mici, firme private mijlocii și mari, firme de stat mici și mijlocii ...), ocupația, vârsta etc.
- După o evaluare atentă a prospecților se aleg acei care dețin calitatea de potențiali cumpărători, așa încât într-un interval de timp scurt aceștia vor cumpăra produsul oferit.
- Pentru eficientizarea activității de vânzare se recurge la prospectarea prin telefon, moment în care se obține o viitoare întrevvedere cu un prospect. Pentru a fi siguri de calitatea prospectului, acesta trebuie să aibă resurse financiare, autoritate de a cumpăra și bineînțeles dorința de a cumpăra.



## **2. Abordarea inițială**

- În cadrul acestei etape, forța de vânzare determină obiectivele de vânzare urmărite în momentul vizitei prospecților, definește profilul clienților, definește beneficiile clienților și strategiile de vânzare pe care le va aborda. Este obligatoriu ca în această etapă nevoile reale ale clientului să fie cât mai clar determinate.
- Ca obiective ce pot fi avute în vedere cu ocazia primei întâlniri efectuate pot fi amintite următoarele: obținerea comenzii de la prima întâlnire, convingerea clientului să accepte o demonstrație etc.



### **3. Abordarea**

- Abordarea urmărește trezirea atenției și interesul prospectului față de eventuale nevoi sau probleme pe care le are și care pot fi soluționate prin oferirea produselor.
- Abordarea trebuie bine gândită și realizată, deoarece acum se determină succesul vânzării. Dacă cumpărătorul este impresionat plăcut de atitudinea și modul de abordare a agentului de vânzări, atunci va fi mult mai receptiv față de ceea ce va urma.
- Abordarea trebuie să conducă rapid la etapa de prezentare a vânzării.





Tehnici de abordare a clientului: *declarațiile, demonstrațiile și întrebările.*

a.) Declarația trebuie să fie corect pregătită încă din etapa de abordare inițială. De regulă, vânzătorul cunoaște numele persoanei de contact, profilul de activitate al companiei, nevoile acesteia. Ca tipuri de declarații pot fi utilizate:

- *declarațiile introductive*: utilizate cu ocazia primei întâlniri cu clientul potențial.

*Exemplu: “Bună ziua, domnule Ionescu. Numele meu este Mihai Ștefănescu și reprezint compania Zepter”.*

- *declarația de felicitare*: are rolul de a crea plăcere interlocutorului și de a-i capta atenția; trebuie să fie cu adevărat sinceră.



*Exemplu: “Domnule Ionescu, am auzit despre performanțele companiei dvs. Și cred că am câteva idei care v-ar ajuta să vă mențineți în top”.*

- *declarația cu referințe: reușește să trezească atenția clientului potențial dacă persoana la care se face referire este bine văzută.*

*Exemplu: “Domnule Ștefan, am vorbit săptămâna trecută cu partenerul dvs. De afaceri, domnul Pop, și am înțeles că aveți nevoie de un echipament nou”.*

- *declarația premium: se bazează pe oferirea unor mostre sau noi articole.*

*Exemplu: “Domnule Pop, priviți acest calendar de birou cu numele dvs. Gravat, înainte de a-mi acorda câteva minute pentru a-mi prezenta oferta”.*



b.) Demonstrația este o tehnică deosebit de atractivă, deoarece poate capta rapid atenția clientului.

Există varianta în care demonstrația se concentrează pe produs, în acest caz produsul fiind plasat pe biroul sau chiar în mâna clientului, lăsându-l pe acesta să reacționeze primul.

Această variantă este utilă în situația în care produsul este nou, atractiv, unic sau are câteva îmbunătățiri.

Cea de-a doua variantă se bazează pe realizarea unui adevărat spectacol, în care vânzătorul dă dovadă de ingeniozitate și creativitate, prezentându-și produsul într-o manieră originală (de exemplu pentru un produs care scoate petele dintr-o țesătură vânzătorul poate înscena un mic dezastru: varsă o cană de cafea pe pantalonii clientului, după care produsul va trebui să-și arate eficacitatea).



c.) Întrebările permit cunoașterea nevoilor clientului, reușind să-l atragă pe acesta într-o conversație care va avea ca scop luarea deciziei de cumpărare a produsului respectiv.

Întrebările care vor fi formulate trebuie să reușească:

- să trezească curiozitatea prospectului (*“De ce credeți că în revista Biz a apărut un articol despre compania dvs.”*);
- să dezvăluie beneficiile clientului (*“Sunteți interesați să cumpărați acum la un preț cu 20% mai mic?”*);
- să solicite prospectului o opinie (*“Ce părere aveți despre produsul oferit de compania dvs.”*?).



Cel mai cunoscut model de întrebări multiple este **modelul SPIN**, care presupune utilizarea a patru tipuri de întrebări succesive:

- *întrebări referitoare la situație*, care se pun la începutul întâlnirii cu clientul, având ca scop obținerea unor informații referitoare la situația actuală a acestuia.

*Exemplu: "Câți angajați aveți ?" / " Ce fel de echipament folosiți în prezent ?"*

- *întrebări referitoare la probleme*, care au drept scop obținerea unor informații referitoare la problemele, nemulțumirile și insatisfacțiile clientului, dezvăluind nevoile implicite ale acestuia.

*Exemplu: "Aveți probleme cu acest echipament ?"*



- *întrebări referitoare la implicații*, au ca scop evidențierea consecințelor sau implicațiilor pe care le au problemele clientului.

*Exemplu: “La un echipament vechi de cinci ani, consumul nu este prea mare ?” / “Acest lucru nu conduce la costuri mai mari ?”*

- *întrebări de satisfacere a nevoii*, au scopul de a afla valoarea sau utilitatea soluționării unei anumite probleme. Cu ajutorul lor, clientul se concentrează mai mult asupra soluțiilor oferite și a avantajelor reale, ceea ce duce la un rezultat pozitiv. Astfel, clientul este cel care va prezenta avantajele soluției oferite.

*Exemplu: Vânzătorul: “Explicați-mi cum v-ar ajuta acest echipament ?”*

*Cumpărătorul: “Cu siguranță ar crește calitatea produselor.”*



**4. Prezentarea** = etapa în care vânzătorul va pune accentul pe caracteristicile, avantajele și beneficiile produsului oferit spre vânzare. Acesta va utiliza de toate mijloacele de care dispune (vizualizarea produsului, demonstrația) pentru a menține interesul potențialului cumpărător, dar mai ales pentru a-i trezi dorința de a cumpăra.

Prezentarea urmărește îndeplinirea a trei obiective principale:

- crearea dorinței de a cumpăra produsul/serviciul oferit;
- oferirea unor motive clientului pentru a cumpăra produsul/serviciul oferit;
- diferențierea ofertei de cea a concurenților prin prezentare calităților acesteia.



**5. Încheierea de probă** presupune cunoașterea opiniei clientului pe toată durata prezentării. Vânzătorul își va canaliza toate resursele și abilitățile de care dispune către obținerea unui rezultat favorabil. Această primă încercare de încheiere oferă posibilitatea clientului de a formula câteva obiecții în legătură cu oferta prezentată.

**6. Obiecțiile** - trebuie privite ca fiind semnale din partea clientului, adevărate surse de informații pentru vânzător, deoarece ascultându-le cu atenție ulterior întreaga prezentare poate fi “modulată” pe o direcție corectă.

Atitudinea vânzătorului față de obiecțiile clientului trebuie să fie pozitivă, deschisă și orientată spre rezolvarea acestora. O obiecție nerezolvată conduce la repetarea prezentării într-o primă etapă, iar apoi la abandonarea clientului dacă obiecția nu a putut fi tratată. De aceea este foarte important ca obiecțiile să fie cunoscute și înțelese.





Obiecțiile sunt tangibile și relaționează cu produsul.

Există trei tipuri de obiecții:

- *obiecții negative*. Sunt utilizate de către client atunci când există o diferență între caracteristica produsului și așteptările sale față de acest produs sau față de celelalte produse concurente.

*Exemplu: “Prețul acestui produs este prea mare.”*

- *obiecții neutre*. Clientul le formulează pentru a obține informații suplimentare în legătură cu produsul oferit.

*Exemplu: “Acest material chiar este impermeabil?”*



- *obiecții pozitive*. Clientul dorește să cumpere produsul dar are o mică reținere și caută să obțină un avantaj suplimentar.

*Exemplu: "Aș cumpăra acest produs dacă aș putea să-l plătesc în rate."*

Cele mai frecvente obiecții apar de regulă în legătură cu:

- prețul produsului;
- teama de a nu fi înșelat;
- nehotărârea clientului din diverse motive;
- experiența neplăcută din trecut în relația cu compania respectivă;
- neîncrederea sau chiar antipatia față de agentul de vânzări;
- loialitatea față de furnizorul actual.



**7. Tratarea obiecțiilor (confruntarea)** presupune în principal aflarea dacă obiecția este sinceră sau nu, dacă nu cumva se ascunde altceva în spatele acesteia și apoi încercarea rezolvării acesteia.

O altă regulă importantă în vânzări este cea că vânzătorul trebuie să fie permanent pregătit pentru orice obiecție din partea clientului și, bineînțeles, că aici va interveni decisiv experiența.

Ca tehnici pentru tratarea obiecțiilor pot fi menționate:

- *evitarea obiecției*: presupune anticiparea a ceea ce vrea să spună clientul.



*Exemplu: Vânzătorul: “Probabil aveți rețineri în privința calității materialului din care este realizat acest produs.”*

*Cumpărătorul: “Nu, de fapt nu materialul este important pentru noi, ci randamentul acestuia.”*

- *tehnica tăcerii: vânzătorul “adoptă” o perioadă mai lungă de tăcere după o obiecție ce a fost formulată de client, în așa fel încât acesta va trebui să acorde informații suplimentare.*

*Exemplu:*

*Cumpărătorul: “Nu cred că acest aparat are o performanță ridicată.”*

*Vânzătorul: “.....”*

*Cumpărătorul: “Adică, parcă nu aș fi așa de sigur.”*



- *tehnica explicării*: îndepărtarea motivului obiecției oferind clientului explicații amănunțite, prezentând avantajele produsului sau serviciului oferit.

*Exemplu: Vânzătorul: “Îmi pare rău, cred că nu v-am explicat foarte clar. Acest copiator vă permite să obțineți 40 de copii pe minut.*

- *tehnica inversării*: folosirea obiecției clientului drept caracteristică sau avantaj al produsului oferit.

*Exemplu: Vânzătorul: “Chiar dacă acest echipament de calcul vă costă mai mult, el vă permite obținerea unor rezultate mai performante.”*



- *tehnica afirmației/negației*: recunoașterea unei obiecții reale sau negarea unei obiecții nereale.

*Exemplu:*

*Vânzătorul: “Aveți dreptate, produsul nostru nu este la nivelul celui oferit de firma X, dar beneficiază de o reducere de 10%.”*

*Vânzătorul: “Înțeleg reticiența dvs. legată de noul model de copiator al companiei noastre, dar nu există nici o dovadă că nu este fiabil.”*

Cele mai frecvente obiecții care pot apărea în procesul de vânzare au în vedere prețul, experiența neplăcută din trecut și loialitatea față de o anumită companie.



- obiecțiile referitoare la preț pot fi tratate cu relativă ușurință dacă agentul de vânzări are abilitatea de a conduce discuția către prezentarea avantajelor reale ale produsului. Prețul ridicat este asociat, de regulă, cu o calitate ridicată a produsului/serviciului oferit. Această percepție a clienților trebuie scoasă în evidență și transformată în avantaj.

Regula este ca prețul să fie adus în discuție abia după prezentare clară a caracteristicilor și avantajelor produsului. Niciodată nu va fi oferit de la început prețul cel mai scăzut.

- obiecțiile care au ca bază o experiență neplăcută din trecut pot fi tratate prin prezentarea modului în care a fost rezolvată situația (evident în favoarea clientului) și îmbunătățirile care au fost aduse în activitatea companiei.

Trebuie precizat clientului că ceea ce s-a întâmplat în trecut nu se va mai repeta pe viitor, acest lucru contribuind la construirea unei relații bazate pe încredere și sinceritate.



- obiecțiile referitoare la concurenți presupun acordarea unei atenții deosebite din partea vânzătorului. Acesta nu va deschide niciodată primul discuția despre un concurent. Dacă cumpărătorul o face, atunci se va evita denigrarea concurentului. O atitudine plină de curtoazie față de concurență v-a crea o atmosferă de discuții deschise și sincere. Clientul va aprecia această atitudine și va fi mai receptiv la oferta vânzătorului. Clientul trebuie convins să accepte oferta, dar fără a renunța, într-o primă fază, la produsul concurentului.

*Exemplu:*

*Vânzătorul: “Chiar dacă sunteți mulțumit de serviciile de transport pe care le utilizați în prezent aș dori să încercați și serviciile noastre pentru a putea face o comparație.”*





**8. Încheierea de probă** se va face după fiecare obiecție a clientului care a fost rezolvată. În această etapă, dorințele clientului s-au transformat în credința că produsul oferit îi poate satisface nevoile. Convingerea că acest produs îi va satisface mai bine nevoile decât oferta concurenților este foarte puternică și, ca urmare, vânzătorul simte că acum este momentul să treacă la încheiere.

Dacă cumpărătorul nu este convins de beneficiile produsului, atunci vânzătorul va trebui să reia prezentarea (etapa a 4-a).

**9. Încheierea** este o etapă deosebit de importantă deoarece conduce la finalizarea procesului de vânzare. Încheierea presupune ca vânzătorul să ceară comanda atunci când consideră că este momentul, adică clientul este pregătit. Încheierea poate fi realizată în orice moment al procesului de vânzare, dar de regulă ea survine după parcurgerea câtorva etape (abordarea, prezentarea, tratarea obiecțiilor).



## Tipuri de încheieri :

- *încheierile ipotetice*: sunt utilizate atunci când se presupune că vânzarea a fost deja realizată.

*Exemplu: Vânzătorul: “Unde a-ți dori să fie livrat produsul ?”*

- *încheierile alternative*: se utilizează înainte ca clientul să fi luat o decizie în ceea ce privește achiziția.

*Exemplu: Vânzătorul: “A-ți prefera să livrăm marfa luni sau marți ?”*

- *încheierile tip “ofertă valabilă acum”*: urmăresc să-l determine pe cumpărător să ia o decizie imediată, altfel va pierde oferta.

*Exemplu: “Trebuie să vă hotărâți acum dacă doriți să cumpărați, altfel va trebui să ofer produsul unui alt client doritor.”*



- *încheieri tip “ultima șansă”*: se încearcă determinarea cumpărătorului să achiziționeze produsul fiind “tentat” printr-un preț avantajos.

*Exemplu: “Acum produsul costă 500.000 de lei. Săptămâna viitoare prețul se va majora cu 15%.”*

- *încheieri tip “comandă în alb”*: vânzătorul completează răspunsurile clientului pe un formular de comandă, chiar dacă acesta nu s-a hotărât dacă să cumpere sau nu.

- *încheierea desemnează pentru cumpărător momentul luării deciziei finale, de a cumpăra produsul sau serviciul oferit, vânzătorul obținând astfel un angajament ferm din partea acestuia.*



**10. Urmărirea și service-ul** presupun oferirea unor servicii post-vânzare clienților companiei. Această etapă permite fidelizarea clienților, în situația în care aceștia sunt satisfăcuți de serviciile/produsele companiei sau rezolvarea anumitor probleme în situația în care clienții nu sunt satisfăcuți.

Problema rezolvării plângerilor clienților trebuie abordată cu profesionalism și corectitudine. Există situații în care clientul poate avea o insatisfacție în legătură cu produsul sau serviciul cumpărat: produsul nu corespunde ca model, ca dimensiune, culoare, a fost livrat mai târziu, cantitatea primită este mai mică decât cea solicitată, discount-ul nu este cel negociat, caracteristicile produsului nu corespund nevoii clientului, calitatea lasă de dorit).

Creșterea vânzărilor se bazează pe atragerea de noi clienți dar și pe sporirea vânzărilor către clienții prezenți. De aceea, este foarte importantă transformarea satisfacției clienților în loialitate față de companie.



## CAPITOLUL 2- STRATEGII ALE FORȚEI DE VÂNZARE

### 2.1 Forța de vânzare privită ca o componentă esențială a comunicației promoționale

*“Nimeni nu cumpără un produs pentru ceea ce reprezintă acesta, ceea ce se cumpără este ceea ce se crede că va oferi acel produs.”*

Forța de vânzare:

- o componentă a sistemului comunicațional al organizației;
- oferă avantaje: contactul direct cu consumatorii și adaptarea rapidă la nevoile acestora, interactivitatea relației vânzător-client, participarea activă a forței de vânzare până în momentul finalizării vânzării, asumarea rolului de consultant în procesul vânzării etc.



Obiectivele urmărite prin aplicarea acestei tehnici trebuie transformate în ținte realiste și pot avea în vedere următoarele:

- creșterea cifrei de afaceri a organizației;
- comunicarea eficientă cu publicul vizat;
- promovarea unui nou produs pe piață;
- dezvoltarea unor strategii capabile să “împingă” produsul către consumatori;
- selectarea consumatorilor care sunt într-adevăr interesați de un anumit produs;
- construirea și menținerea unei imagini favorabile produselor și organizației;
- crearea și păstrarea unor relații puternice, de durată, cu consumatorii efectivi;
- atragerea unor consumatori potențiali către produsele organizației.



## **2.2 Strategii de vânzare**

Pe tot parcursul vânzării, vânzătorul trebuie să fie cât mai credibil și în măsură să-și construiască o imagine favorabilă bazată pe o bună reputație. Obținerea credibilității se face pas cu pas, încă de la începutul adoptării unei strategii de vânzare, până la desfășurarea acesteia.

Există trei forme de bază pentru obținerea credibilității:

- *credibilitatea câștigată*. Se bazează pe o relație anterioară cu clientul, în care acesta a fost convins de abilitățile vânzătorului și mai ales, de calitatea de persoană credibilă deținută de acesta. Relația s-a bazat pe încredere reciprocă și câști de ambele părți (**strategia Câștig-Câștig**). Acest tip de credibilitate reprezintă cea mai înaltă și cea mai trainică variantă.



- *credibilitatea transferată.* În această situație vânzătorul poate recurge la ajutorul dat de un alt coleg, un client satisfăcut sau o altă persoană care se bucură de credibilitate și o poate transfera asupra vânzătorului. Dar, chiar dacă vânzătorul capătă astfel credibilitate, aceasta nu va fi niciodată la fel de solidă ca cea câștigată prin meritele proprii.
- *credibilitatea prin reputație.* Se bazează pe notorietatea și imaginea favorabilă a companiei pe care o reprezintă clientul și, bineînțeles, pe calitatea produselor/serviciilor oferite. Reputația companiei se transferă asupra vânzătorului, acesta bucurându-se de mai mult succes în rândul clienților față de acei vânzători care își desfășoară activitatea pentru o companie necunoscută sau prost văzută.





Credibilitatea poate fi câștigată prin mai multe căi:

- punerea de întrebări clare și precise care să dovedească clientului că vânzătorul este pregătit și stăpân pe situație și cunoaște nevoile cu care se acesta confruntă;
- ascultarea cu atenție și interes a clientului, în așa fel încât să se poată crea un schimb real de informații și să se constuiască încrederea între cei doi parteneri de dialog;
- aplicarea unei strategii de tip Câștig-Câștig, adică a unui scenariu în care clientul poate înțelege că vânzătorul nu este interesat numai de obiectivele pe care le are de îndeplinit, dar și de nevoile și așteptările clientului, ceea ce contribuie semnificativ la stabilirea unei relații bazate pe încredere;
- oferirea unor rezultate certe, pozitive clientului, în așa fel încât să i se dovedească credibilitatea vânzătorului.



**A. Matricea Câștig-Câștig:** se bazează pe filozofia Câștig-Câștig, prin care se urmărește ca atât vânzătorul, cât și cumpărătorul să obțină un câștig real, ambii parteneri fiind interesați să dezvolte relații pe termen lung bazate pe profitabilitate. Pune în centrul atenției următoarele aspecte:

- satisfacerea clienților și fidelizarea acestora;
- construirea unor relații de afaceri pe termen lung;
- dezvoltarea unor afaceri solide și repetate cu clienții actuali;
- referințe pozitive care să atragă noi clienți;
- flexibilitate și adaptabilitate la nevoile și așteptările clienților;
- comunicare eficientă, deschisă cu clienții.



Într-o situație reală de vânzări, între vânzător și cumpărător, apar **patru scenarii diferite**, denumite sugestiv astfel:

- 1. **Câștig-Câștig**, atunci când, atât vânzătorul, cât și cumpărătorul, sunt satisfăcuți de tranzacția încheiată și de relația de afaceri;
- 2. **Câștig-Pierdere**, atunci când vânzătorul se simte satisfăcut de vânzarea încheiată, în schimb cumpărătorul este nemulțumit;
- 3. **Pierdere-Câștig**, atunci când cel nemulțumit de vânzarea încheiată este vânzătorul;
- 4. **Pierdere-Pierdere**, situația cea mai de nedorit, când ambii parteneri sunt nemulțumiți și nu mai doresc să încheie pe viitor nici o afacere împreună.



***Cadrantul Câștig-Câștig*** este considerat cel mai atractiv din cadrul matricei Câștig-Câștig din următoarele motive:

- este cel mai util și avantajos cadran, deoarece poate conduce la realizarea unei comenzi și la o creștere a numărului de afaceri încheiate pe viitor cu actualii clienți;
- pe termen lung, acest cadran este cel mai stabil deoarece ambii parteneri vor fi interesați să-și păstreze relația de afaceri;
- este cel mai convenabil cadran, niciunul din cei doi parteneri nesimțindu-se înșelat și neavând resentimente.

Cei mai experimentați vânzători vor căuta să se poziționeze permanent în acest cadran, deoarece reprezintă singurul scenariu al unei vânzări care poate conduce la un succes durabil.



***Cadranul Câștig-Pierdere*** poate fi abordat fie conștient, fie inconștient, agentul de vânzări gândindu-se numai la câștigul său, neținând cont de cerințele clientului. Motivul cel mai plauzibil poate fi lăcomia sau netratarea corespunzătoare a procesului de vânzare.

Clienții nemulțumiți vor evita să mai cumpere de la acest vânzător și, în plus, vor informa alți posibili cumpărători despre modul în care a fost înșelat și pierderea pe care a avut-o.

Acest cadran Câștig-Pierdere conferă o poziție instabilă care, o dată cu trecerea timpului, va conduce la agravarea relațiilor dintre vânzător și cumpărător.

**Abordarea pe termen lung duce la situația Pierdere-Pierdere, în care practic, relațiile dintre cei doi parteneri se deteriorează iremediabil. Abordată în mod inconștient, această situație poate fi remediată, mai ales dacă vânzătorul se va raporta permanent la filozofia Câștig-Câștig.**



***Cadrantul Pierdere-Câștig*** este cel mai spectaculos, deoarece vânzătorul consimte să înregistreze o pierdere temporară, lăsându-l pe cumpărător să câștige. În practică, această situație poate fi frecventă, de exemplu prin oferirea unui preț promoțional, o reducere importantă pentru un volum mai mare de produse cumpărate sau anumite condiții avantajoase post-vânzare. Vânzătorul va încerca să câștige un client prin oferirea unor avantaje cât mai atrăgătoare chiar dacă aceasta reprezintă pentru el o pierdere. Ulterior, pierderea va fi eliminată prin noile vânzări realizate cu același client.

Pe termen lung, strategia Pierdere-Câștig va conduce, ca și în situația precedentă, la o poziție de Pierdere-Pierdere, ceea ce constituie un adevărat eșec al relațiilor dintre vânzător și cumpărător.



***Cadrantul Pierdere-Pierdere*** nu trebuie niciodată să fie abordat în mod voit de către agenții de vânzări, aici ajungându-se de regulă, datorită lipsei de interes, inerției sau lipsei de experiență.

Agentul de vânzări are două responsabilități de bază: să ajute potențialul cumpărător să câștige din relația de vânzare-cumpărare și să se ajute pe sine însuși să câștige din această relație. Dacă una din aceste două responsabilități nu va fi îndeplinită se va ajunge inevitabil la o situație de Pierdere-Pierdere, ceea ce afectează negativ și pe termen lung relația dintre cei doi parteneri.

**Singura modalitate de a evita o astfel de strategie este de a conduce fiecare vânzare conștient și activ către poziția de Câștig-Câștig, aceasta fiind unica situație în care cei doi parteneri, vânzătorul și cumpărătorul, vor avea de câștigat pe termen lung.**



Tipuri fundamentale de gândire (J.P.Guilford) pe care atât vânzătorul cât și cumpărătorul le au în timpul procesului de vânzare :

- *gândirea cognitivă*: permite celui care i-a decizia de cumpărare, dar și celui care vinde, să înțeleagă situația cu care se confruntă;
- *gândirea divergentă*: contribuie la formarea opiniilor și soluțiilor;
- *gândirea convergentă*: permite alegerea celei mai bune soluții.

Cele trei tipuri de gândire sunt prezente în cele trei etape distincte ale procesului de vânzare: obținerea informațiilor, informarea și obținerea angajamentului.





Pentru a descoperi motivele de cumpărare ale clientului se utilizează următoarele tipuri de întrebări:

- *întrebări de confirmare*: au rolul de a verifica ceea ce se cunoaște și eventualele probleme.

*Exemplu: “Continuați să lucrați ce același furnizor ca și până acum?” / “Directorul departamentului de vânzări este tot domnul Pop?”*

- *întrebări de informare*: prin care se actualizează informațiile existente, se rezolvă diferite neclarități.

*Exemplu: “Când vă trebuie noul copiator?” / “Cum intenționați să rezolvați această problemă?”*



- *întrebări de atitudine*: au rolul de a descoperi problemele neidentificate anterior, precum și atitudinile și valorile.

*Exemplu: “De ce considerați că acel produs este mai bun?” / “Care este opinia dumneavoastră în legătură cu această problemă?”*

- *întrebări de angajament*: care permit avansarea către încheierea vânzării.

*Exemplu: “Sunteți interesat să semnați actele de vânzare-cumpărare chiar acum?” / “Sunteți dispus să discutați cu Directorul de vânzări despre această propunere?”*

Obținerea angajamentului semnifică rezolvarea oricăror eventuale incertitudini ce l-ar putea împiedica pe un client potențial să cumpere, chiar dacă relația între nevoile sale și soluțiile oferite sunt corecte.



În această etapă sunt identificate problemele de bază, adică cauzele pentru care clientul respinge un produs. Obiecțiile ulterioare reprezintă, de fapt, efectul acestor probleme de bază.

- *Gândirea cognitivă*: permite celor doi parteneri să-și formeze o părere clară asupra situației existente, să înțeleagă poziția în care se află. Acest tip de gândire este specific etapei de obținere a informațiilor și poate fi evidențiată prin întrebări de genul “Ce?, Cât?, Unde?, Când?, De ce?”. Aceste întrebări îl ajută pe vânzător să înțeleagă de ceea ce are cu adevărat nevoie clientul, iar pe acesta din urmă să înțeleagă ce-i poate oferi vânzătorul.



- *Gândirea divergentă*: oferă vânzătorului și cumpărătorului posibilitatea ca prin expresii de genul “*Și dacă...; Cu aceasta...; Opțiunile luate în considerare sunt...; Dacă am putea...; Ne gândim să...*” , să exploreze toate posibilitățile existente, să verifice fiecare alternativă posibilă pentru a alege soluția cea mai rezonabilă. Acest tip de gândire corespunde etapei de furnizare a informațiilor, în care vânzătorul prezintă valorile unice ale produsului oferit. Valorile unice ale unui produs reprezintă acele caracteristici sau trăsături capabile să-l diferențieze de celelalte produse concurente.
- *Gândirea convergentă*: prezentă în etapa de obținere a angajamentului, oferă posibilitatea alegerii celei mai bune soluții pentru situația prezentă, cuvintele utilizate fiind “*Alegerea logică este...; Rezultatul evident este...; Ar trebui să obținem...*”.



## **B. Matricea Planificării**

Se bazează pe îndeplinirea unor sarcini prin două metode de vânzare care pot fi abordate de către agentul de vânzări cu ocazia efectuării unei vizite la un client.

Cele două sarcini esențiale care vor fi îndeplinite sunt:

- 1.găsirea conceptului de vânzare;
- 2.realizarea vânzării produsului.

Ambele sarcini pot fi îndeplinite prin intermediul a două metode de vânzare:

- 1.metoda unilaterală;
- 2.metoda bilaterală.



- **Conceptul de vânzare** permite agentului de vânzări să identifice motivele pentru care un client ar cumpăra un produs sau un serviciu. Pentru o vânzare reușită, se recomandă ca mai întâi să se identifice motivele de cumpărare și nevoile generale și specifice ale clientului și, de abia apoi, să se treacă la realizarea vânzării produsului.
- **Vânzarea produsului** permite agentului de vânzări să pună accentul pe caracteristicile produsului sau serviciului oferit, utilizând ca metode descrierea sau demonstrația. Vor fi necesare argumente suficient de puternice pentru a determina o cerere fermă din partea clientului.

- **Metoda de vânzare unilaterală** presupune ca vânzătorul să pună accentul pe prezentarea produsului, insistând pe caracteristicile acestuia, nefiind interesat de motivele reale de cumpărare ale clientului. Această metodă nu permite un schimb real de informații, o comunicare eficientă între vânzător și client.
- **Metoda de vânzare bilaterală** se bazează pe existența unui flux de informații între vânzător și potențialul cumpărător, ambii parteneri fiind implicați în procesul de comunicare. Astfel, vânzătorul identifică motivele de cumpărare și nevoile clientului, realizând ulterior o prezentare a produsului focalizată pe client.

- ***Cadrantul Conceptul de vânzare-Forma Bilaterală*** este eficient în cazul efectuării unei prime vizite la un potențial client, atunci când printr-un proces de comunicare, cumpărătorul îl informează pe vânzător în legătură cu motivele sale de cumpărare și nevoile specifice, iar vânzătorul rămâne să identifice problemele reale ale acestuia.

Un agent de vânzări profesionist va aplica în momentul în care se poziționează în acest cadran, *conceptul de client*. Acest concept reflectă ceea ce clientul așteaptă de la produsul sau serviciul oferit, fiind mai puțin interesat de ceea ce reprezintă acesta în sine. Este, de fapt, o imagine a soluției pe care o dorește. (Clientul cumpără un mobilier de birou de lux pentru a întări imaginea unei companii puternice și credibile).



- ***Cadranul Vânzarea produsului-Forma Bilaterală*** presupune concentrarea pe produs și obținerea unei implicări maxime din partea clientului. Agentul de vânzări care optează pentru această strategie va trebui să îmbine nevoile identificate ale clientului cu caracteristicile produsului, accentul fiind pus pe prezentarea produsului. Ideal este, însă, ca mai întâi să se opteze pentru strategia conceptului de vânzare în stil bilateral și, ulterior, să se treacă la strategia vânzării produsului în stil bilateral.
- ***Cadranul Conceptul de vânzare-Forma Unilaterală*** implică activ doar agentul de vânzări, care va căuta să afle ceea ce crede clientul că produsul poate face pentru el (conceptul de client). Vânzătorul este cel care domină discuția, fie pentru că se apreciază că motivele de cumpărare ale clientului sunt identice cu cele ale altor clienți, fie pentru că “simte” dorința clientului de a asista la o demonstrație de prezentare a produsului. Vânzătorul va prezenta beneficiile obținute de alți clienți care au cumpărat produsul respectiv, încercând să ofere soluțiile cele mai bune pentru clientul actual. Deoarece se apelează la conceptul de client, această strategie nu este periculoasă pentru încheierea afacerii.

- ***Cadrantul Vânzarea produsului-Forma Unilaterală*** este abordat de către agenții de vânzări fără experiență, care încearcă să impresioneze clientul printr-o prezentare agresivă a produsului, fără a fi interesați de implicarea cumpărătorului potențial în procesul de comunicare. Chiar dacă pot exista situații în care clientul este pregătit pentru cumpărarea produsului, discuția tot va trebui orientată către necesitățile acestuia. Se recomandă găsirea conceptului de vânzare și, apoi concentrarea pe vânzarea produsului.



În cazul clienților existenți (efectivi) în portofoliul unei organizații, recurgerea la matricea Planificării se poate dovedi a fi deosebit de utilă. Agenții de vânzări trebuie să utilizeze această strategie de vânzare cu multă abilitate, urmând următorii pași:

- 1. identificarea ultimei poziții deținute în cadrul matricei planificării cu ocazia ultimei vizite efectuate. Este necesar să se cunoască în ce cadran s-a poziționat agentul de vânzări la finalul vizitei și în ce cadran a petrecut cât mai mult timp.
- 2. identificarea poziției deținute de către client cu ocazia ultimei vizite. Agentul de vânzări trebuie să cunoască care este imaginea actuală a clientului referitoare la produsul său, ce informații deține referitoare la acest produs și ce alte informații i-ar fi necesare pentru a lua o decizie favorabilă achiziționării produsului.
- 3. planificarea viitoarei vizite, în sensul indicării cadranelor ce vor fi parcurse printr-un schimb de informații pozitive, pentru a se ajunge cât mai aproape de situația Câștig/Câștig.
- 4. alegerea modului cel mai potrivit de conducere a discuțiilor în funcție de cadranul în care se vor poziționa cei doi parteneri.



## CAPITOLUL 3 - ETICA ÎN VÂNZĂRI

*“A fi moral nu este doar modul CORECT de a trai, ci este și modul cel mai practic de a trai. Adevarații profesioniști din vânzări nu doar vorbesc despre morală, ei TRĂIESC moral!” (Zig Ziglar)*

Activitatea unei organizații se desfășoară prin asumarea a patru responsabilități principale:

- responsabilitatea economică;
- responsabilitatea legală;
- responsabilitatea etică;
- responsabilitatea discreționară.



- **Responsabilitatea economică:** presupune realizarea acelor bunuri și servicii care vor aduce profituri substanțiale organizației. Dar aceste profituri trebuie să servească, în final, societății.
- **Responsabilitatea legală:** presupune respectarea legilor în așa fel încât obiectivele economice ale organizației să fie îndeplinite în conformitate cu cadrul legal.
- **Responsabilitatea etică:** include acel comportament al organizației care nu are în vedere obiectivele economice, ci respectarea unor reguli de conduită etică bazate pe cunoașterea drepturilor individului, pe corectitudine și imparțialitate.
- **Responsabilitatea discreționară:** este asumată de acele organizații care înțeleg necesitatea implicării în problemele sociale ale comunității prin susținerea financiară a unor acțiuni comunitare.



**A. Comportamentul etic față de clienții interni**, adoptat de către organizație și implicit de către managerul de vânzări, se manifestă în toate etapele specifice conducerii operative a activității forței de vânzare:

- organizarea activității forței de vânzare;
- recrutarea și selectarea forței de vânzare;
- formarea forței de vânzare;
- motivarea forței de vânzare;
- evaluarea și controlul forței de vânzare.



***Organizarea activității forței de vânzare*** presupune luarea unor decizii privind stabilirea criteriilor de organizare (geografic, produse, clienți, funcții), stabilirea numărului de agenți de vânzări necesari, determinarea zonei de vânzări a fiecărui agent economic, stabilirea sarcinilor de muncă. Fiecare agent de vânzări trebuie să dețină un teritoriu de vânzări proporțional cu veniturile potențiale ce pot fi obținute dar și cu numărul clienților actuali și potențiali din zona respectivă.

La stabilirea teritoriului de vânzări se ține cont:

- dacă sarcinile de muncă sunt mai complexe atunci suprafața teritoriului ce va fi acoperit trebuie să fie mai mică;
- dacă cumpărarea produsului sau serviciului oferit este frecventă, atunci suprafața teritoriului va fi mai mică;
- cu cât teritoriul este mai profitabil (potențial ridicat al volumului vânzărilor) cu atât suprafața acoperită va fi mai restrânsă;



***Recrutarea și selectarea forței de vânzare:*** urmărește angajarea acelor persoane care sunt considerate a fi candidați optimi pentru postul de agenți de vânzări.

Ofertele de angajare trebuie să prezinte o serie de elemente (numele organizației, criteriile de angajare, condițiile și sarcinile de muncă, sistemul de remunerare ...) în așa fel încât să existe o informare corectă a potențialilor candidați.

Recrutarea și selectarea nu trebuie să conțină elemente discriminatorii referitoare la sex, vârstă, naționalitate, religie, condițiile fiind aceleași pentru toți candidații.

De regulă, sunt solicitate anumite calități (ambitiție, putere de convingere, comunicare, încredere etc.) și o experiență minimă în domeniu care pot garanta eficiența agentului de vânzări.

Candidatul are dreptul de a fi informat asupra fișei postului, respectiv asupra sarcinilor și responsabilităților specifice. Interviuul de angajare furnizează profilul candidatului ideal pentru postul de agent de vânzări.





Pentru a descoperi potențialul candidatului sunt permise următoarele întrebări:

- Ce limbi străine cunoașteți?
- Câți ani de experiență în domeniu aveți?
- Cine va recomandat pentru acest post?
- Ce v-ar plăcea să faceți?
- Ce studii academice, vocaționale sau profesionale aveți?
- Ce abilități aveți (scriere, calculator, vorbire fluentă)?
- Puteți călători frecvent?
- Dacă vă angajăm aveți permis de muncă legal?



***Formarea forței de vânzare*** este un proces permanent, necesar atât agenților nou angajați, cât și celor experimentați.

- este bazată pe programe de perfecționare profesională, instruire și formare, formarea profesională asigură tuturor agenților de vânzări din cadrul organizației șanse egale în dobândirea unor cunoștințe de specialitate și a unor abilități de vânzare.
- training-urile și coaching-urile asigură agenților de vânzări posibilitatea de a-și exercita profesiunea cu maximum de randament și dăruire, în așa fel încât să se poată obține rezultate remarcabile.



***Motivarea forței de vânzare*** are rolul de a oferi acesteia “argumente” suficient de puternice pentru a-și îndeplini sarcinile zilnice cu maximum de implicare.

- Recompensa financiară (remunerarea) reprezintă forma de bază a motivării, alături de aceasta fiind utilizate și alte mijloace nefinanciare de stimulare a agenților de vânzări.
- Remunerarea trebuie făcută proporțional cu realizarea unui anumit nivel de performanță stabilit anterior.



În practică, se stabilește un echilibru între performanțele realizate și remunerare în funcție de:

- importanța agentului de vânzări și nevoile organizației;
- influența agentului de vânzări asupra vânzărilor;
- tipul agentului de vânzări pe care organizația dorește să-l atragă;
- natura produselor/serviciilor vândute;
- rasplata unor acțiuni specifice ale forței de vânzare, a rezultatei importante pentru succesul organizației.



În cazul stimulării forței de vânzare se urmărește construirea unui sentiment de încredere și atașament față de organizație și, mai ales, antrenarea forței de vânzare pentru a fi mai competitiv.

Tehnici de stimulare:

- recunoașterea abilităților agenților de vânzare;
- felicitările cu anumite ocazii speciale;
- promovarea;
- susținerea morală a agenților de vânzare în anumite situații grele contribuie semnificativ la crearea unui climat de muncă favorabil.



Forța de vânzare are nevoie de motivație.

Motivarea poate fi influențată de factori externi cum ar fi:

- lauda și recunoașterea;
- sentimentul utilității;
- provocarea;
- succesul;
- apartenența la grup;
- securitatea locului de muncă;
- promovarea.



***Evaluarea și controlul forței de vânzare*** urmăresc evidențierea cauzelor performanțelor atinse, precum și evidențierea abaterilor de la performanțe cu scopul adoptării rapide a măsurilor de corectare.

- metodele de evaluare și control trebuie cunoscute dinainte și acceptate ca fiind mijloace de eficientizare a muncii și de luare a deciziei privind remunerarea și promovarea salariaților;
- agenților de vânzări trebuie să li se sădească sentimentul de recunoaștere a muncii lor, de apreciere a rezultatelor obținute, de considerare a performanțelor, aceștia fiind o verigă importantă în progresul organizației.



**B. Comportamentul etic față de clienții externi** implică asumarea unei responsabilități din partea agenților de vânzări deoarece aceștia trebuie să fie conștienți de necesitatea abordării clienților, folosind corectitudinea și sinceritatea.

- nu se recomandă exagerarea unor caracteristici sau atribuiri ale serviciului/produsului oferit, acesta va fi prezentat respectând întocmai adevărul. Orice produs are puncte slabe, acestea putând fi mascate în procesul de vânzare, dar la solicitarea clientului ele trebuie recunoscute;
- nu se fac promisiuni care nu pot fi acoperite referitoare la produs, reduceri de prețuri, facilități de plată etc;
- nu pot fi permise avantaje ale produsului care, de fapt, nu există (acțiunea vânzătorului poate fi privită ca înșelăciune);
- dacă se oferă clienților mostre, cadouri, acestea nu trebuie să aibă o valoare foarte mare pentru a nu fi considerat drept mită pentru cumpărarea clientului.





În linii mari, comportamentul etic față de clienți înseamnă:

- onestitate, sinceritate și corectitudine;
- încredere în serviciile/produsele oferite;
- păstrarea confidențialității;
- respectarea unor norme și valori etice în procesul de vânzare.

Pentru a construi o imagine cât mai credibilă a organizației și implicit a produselor oferite de aceasta, comportamentul etic trebuie adoptat și față de concurenți.



# CAPITOLUL 4 - NEGOCIEREA

## 4.1 Ce înseamnă negocierea?

*“Diplomația este arta de a face pe cineva să gândească așa cum vrei tu.”  
(Daniele Vere)*

### **Negocierea:**

- o metodă eficientă, folosită în vânzări pentru a obține un rezultat pozitiv (o vânzare încheiată în termeni avantajoși) între ambii parteneri (vânzător și cumpărător);
- poate fi considerată o oportunitate de a încheia o vânzare (afacere) de tip Câștig-Câștig, în care ambii parteneri se simt satisfăcuți de rezultatul obținut;
- este o metodă de rezolvare a unor stări conflictuale între două sau mai multe părți și de stabilire a unor relații de colaborare.



### **Concepții greșite privind negocierea:**

- totul este să obții ceea ce ti-ai propus (încheierea vânzării) fără să ții cont de dorințele și nevoile cumpărătorului (un punct de plecare în procesul de vânzare și negociere îl reprezintă tocmai nevoile efective ale cumpărătorului);
- totul este să obții prețul cel mai bun (prețul nu înseamnă totul în vânzări!);
- totul este să-ți învingi partenerul, să câștigi cu orice preț (chiar dacă vânzarea nu se încheie se obțin date despre prospecți).

Cele mai uzuale tehnici de abordare în procesul de negociere sunt cele care pleacă de la poziția de învingător sau învins a vânzătorului sau a cumpărătorului.



***Abordarea de tip învingător-învins:*** presupune că atât vânzătorul cât și cumpărătorul caută să obțină un rezultat cât mai bun pentru ei, fără a ține cont de nevoile celuilalt.

- se utilizează adevărate scenarii sau tehnici de manipulare, care nu urmăresc decât învingerea partenerului, fără a lua în calcul eventualele relații de afaceri ce pot fi speculate în viitor;
- această abordare conduce la situația de pierdere-pierdere, specifică matricei Câștig-Câștig, deoarece nu se bazează pe încredere și nu dorește ca pe viitor să se dezvolte noi relații de afaceri între cei doi parteneri implicați.



***Abordarea de tip învingător-învingător:*** caracterizează situația în care vânzătorul și cumpărătorul se străduiesc să ajungă împreună la un rezultat pozitiv, căutând o soluție avantajoasă pentru ambii parteneri de afaceri.

- această abordare urmărește crearea unor condiții pentru dezvoltarea unei relații solide, pe termen lung, bazată pe încredere și care va conduce la o afacere de tip Câștig-Câștig.

Negocierea trebuie pregătită amănunțit, scopul acesteia și obiectivele urmărite fiind deosebit de importante. Definirea unor obiective realiste și stăpânirea unei arte a negocierii pot constitui cheia succesului afacerii.



## Evaluarea cerințelor negocierii:

- maximum (tot ceea ce se dorește a se obține);
- minimum (obiectivele care trebuie obligatoriu atinse, altfel negocierea este întreruptă);
- elementul de schimb (acel “ceva” pentru care se fac concesii în timpul negocierii. De exemplu, cumpărați dacă ...);
- alternativa (în cazul unei negocieri eșuate sau cu rezultat nesatisfăcător).



*Exemplu, din perspectiva vânzătorului, de evaluare a cerințelor negocierii:*

- *Maximum:* trebuie să vând toată cantitatea de produse aflată în stoc.
- *Minimum:* trebuie să vând doar 50% din cantitatea de produse aflată în stoc.
- *Elementul de schimb:* accept o vânzare de 70% și oferirea unor informații referitoare la un posibil client.
- *Alternativa:* dacă nu obțin un rezultat pozitiv, voi căuta un alt cumpărător.



## **4.2 Etapele procesului de negociere (Modelul IBM)**

- fiecare întâlnire cu clientul va fi pregătită sistematic și cu minuțiozitate;
- fiecare client trebuie tratat în mod personal, adaptând strategiile și, mai ales, discursul în funcție de profilul acestuia;
- vânzătorul trebuie să se adapteze la comportamentul și cerințele clienților.





Cele mai uzuale tipologii ale cumpărătorilor sunt:

- **Afaceristul** se gândește numai la câștig, privește oferta vânzătorului ca pe o afacere ce trebuie câștigată cu orice preț. Este interesat de preț.
- **Optimistul** crede tot ceea ce spune agentul de vânzări referitor la produse și la companie. Nu trebuie totuși înșelat în așteptări. Uneori are nevoie chiar de argumentare.
- **Pesimistul** nu crede nimic din ceea ce spune vânzătorul referitor la produse sau companie. Neavând încredere, are nevoie de elemente de convingere foarte puternice, bazate pe lucruri certe.
- **Ezitantul** este convins în sinea lui de calitatea ofertei sau de necesitatea de a cumpăra, dar va încerca să amâne decizia de cumpărare. Are nevoie de asigurări din partea vânzătorului.



- ***Nerăbdătorul*** nu are timp și nici chef să asculte întregul discurs al vânzătorului. Vrea să achiziționeze rapid, chiar dacă acest lucru va fi în detrimentul său. Ocazie bună pentru vânzător!
- ***Impulsivul*** acționează aproape fără să gândească, bazându-se pe impulsuri. Poate fi convins relativ ușor să accepte oferta chiar dacă ulterior constată că nu are nevoie de acesta.
- ***Arogantul*** știe deja tot ceea ce vânzătorul dorește să-i prezinte. Consideră că părerea sa este cea mai bună și, de aceea, pare a desconsidera vânzătorul. Necesită multă răbdare și tact din partea vânzătorului.



- **Suspiciosul** nu are încredere în oferta prezentată și nici măcar în agentul de vânzări. Are nevoie de dovezi clare pentru a fi determinat să accepte oferta (de exemplu referințe).
- **Morocănosul** este veșnic încruntat și nemulțumit fiind greu de abordat deoarece nu comunică și nu relaționează cu vânzătorul.
- **Falsul** nu are putere de decizie, deoarece o altă persoană este cea interesată într-adevăr de oferta vânzătorului. El își asumă de fapt un rol pe care nu îl deține de drept.



*Modelul negocierii dezvoltat de compania IBM: un demers coerent și bine proiectat în așa fel încât să conducă la încheierea vânzării.*

Cuprinde următoarele etape:

- luarea contactului;
- cercetarea nevoilor și motivațiilor de cumpărare;
- prezentarea produsului și argumentarea;
- tratarea obiecțiilor;
- obținerea consensului;
- încheierea vânzării.



I. **Luarea contactului**: agentul de vânzări se situează față în față cu clientul, la sediul acestuia sau la cel al vânzătorului.

- **Primirea**. Prima întâlnire contribuie decisiv la impresia pe care cumpărătorul și-o face despre vânzător. Acesta trebuie să se pregătească cu atenție în privința discuției ce va avea loc, dar și în privința comportamentului și a ținutei abordată. Frazele vor fi scurte (formule de salut, strângeri de mână, schimb de cărți de vizită ...) și alese în așa fel încât să trezească interesul cumpărătorului.
- **Prezentarea organizației** - trebuie să ofere un minim de informații referitoare la serviciile oferite de aceasta, facilitățile acordate etc care să contribuie la câștigarea încrederii clientului.
- **Obiectivul vizitei** - poate fi vânzarea unui produs, informarea în legătură cu nevoia clientului etc.
- **Prezentarea clientului** - acesta are posibilitatea să prezinte pe scurt activitatea pe care o desfășoară și intențiile pe care le are.



**II. Cercetarea nevoilor și motivațiilor de cumpărare:** etapa cheie a procesului de vânzare, pt că de ea depinde succesul întregului proces de vânzare.

- ***Identificarea nevoilor generale ale clientului:*** vânzătorul trebuie să descopere ce nevoi are clientul în momentul actual, prin utilizarea unor întrebări clare. Ca tip de întrebări se recomandă folosirea întrebărilor deschise și a întrebărilor punct de sprijin.

*Exemplu:*

*Vânzătorul (întrebare deschisă): “Ce tip de scaun de birou aveți în momentul de față?”*

*Vânzătorul (întrebare punct sprijin): “Înțeleg că scaunul acesta nu este ergonomic, nu-i așa?”*



- **Identificarea nevoilor specifice ale clientului** are menirea de a descoperi nevoia clientului în legătură cu ceea ce își dorește într-adevăr. Se utilizează întrebări deschise și întrebări punct sprijin.

*Exemplul 1: Vânzătorul (întrebare deschisă): “Cum ați dori să arate noul dvs. scaun de birou? Ce material și ce culoare ați prefera?”*

*Vânzătorul (întrebare punct sprijin): “Din câte înțeleg eu, aveți nevoie de un scaun din piele cu o nuanță de maro închis, ușor de manevrat.”*

*Exemplul 2: Vânzătorul (întrebare deschisă): “Față de scaunul pe care îl aveți în dotare, ce alt tip de scaun considerați că aveți nevoie?”*

*Vânzătorul (întrebare punct sprijin): “Dacă am înțeles bine aveți nevoie de ....Am reținut corect?”*



- **Identificarea motivelor de cumpărare:** înțelegerea motivelor de cumpărare constituie un avantaj pentru agentul de vânzări, acesta fiind ulterior capabil să se concentreze mai mult pe aspectele legate de produsul/serviciul care-l va motiva pe client să cumpere.

Ca motive fundamentale de cumpărare pot exista:

- încrederea, credibilitatea în compania din care provine agentul de vânzări;
- încrederea în profesionalismul agentului de vânzări;
- competența într-un anumit domeniu;
- calitatea produselor oferite;
- imaginea bună a produselor/serviciilor oferite;
- costuri acceptabile;
- raportarea la ceilalți competitori.





### **III. Prezentarea produsului și argumentarea**

Argumentarea permite punerea în valoare a avantajelor și calităților produsului oferit, pornind de la motivațiile de cumpărare ale clientului. Prin argumentare clientul înțelege la ce îi folosește produsul respectiv.

Obiective urmărite:

- crearea unei dorințe puternice pentru a cumpăra produsul;
- oferirea unor motive puternice pentru cumpărarea produsului;
- diferențierea de ceilalți concurenți.



a.) **Sinteza nevoilor:** permite evidențierea nevoilor reale ale clientului, așa cum au fost identificate în etapa anterioară, având grijă ca acestea să poată fi satisfăcute de produsul oferit.

*Exemplu: Vânzătorul: “Ați avea nevoie de un scaun de birou ergonomic, rotativ de tip manager ...”*

b.) **Prezentarea caracteristicilor generale ale produsului:** Nu se fac referiri la aspectele promoționale sau la alte produse concurente. Superioritatea unui produs trebuie să reiasă prin comparații. Nu trebuie uitat că întotdeauna clienții sunt interesați de avantajele oferite de produs.

*Exemplu: Vânzătorul: “Compania noastră vă poate pune la dispoziție un scaun de birou ergonomic, reglabil, din piele ecologică ...”*



c.) **Prezentarea caracteristicilor specifice ale produsului** : accentul va fi pus pe acele caracteristici care corespund nevoii specifice a clientului.

*Exemplu: Vânzătorul: “După cum veți observa, acest scaun de birou corespunde exact cu ceea ce aveți dvs. nevoie, deoarece dispune de un sistem reglabil și are dimensiunile corespunzătoare pentru biroul dvs.”*

d.) **Introducerea punctelor forte ale produsului**: are rolul de a diferenția produsul de celelalte produse concurente, sporind astfel atracția clientului pentru a-l achiziționa.

*Exemplu: Vânzătorul: “Pentru scaunul de birou oferit de compania noastră primiți o garanție de un an de zile față de numai șase luni cât oferă celelalte companii producătoare.”*



### ***e.) Introducerea posibilităților de formulare a obiecțiilor.***

Este greu de întâlnit un client care să nu aibe obiecții de făcut referitor fie la prețul produsului, fie datorită neîncrederii sale. Vânzătorul trebuie să fie conștient de acest lucru și să-l ofere clientului posibilitatea de a formula obiecții.

*Exemplu:*

*Vânzătorul: “Acest scaun de birou cred că este exact ce vă trebuie. Ce părere aveți?”*

*“Eu am terminat prezentarea. Ce alte informații doresc să vă mai ofer?”*



#### ***IV. Tratarea obiecțiilor***

Vânzătorul va încerca să prevină obiecțiile, punând întrebări care să le anticipeze (“Dvs. luați decizia de cumpărare sau directorul general?”) și apoi să le trateze, oferind răspunsuri clare, simple, care să înlăture orice ezitare din partea clientului.

Motivele pentru obiecțiile venite din partea clientului sunt numeroase:

- experiența neplăcută din trecut în relația cu compania respectivă;
- neîncrederea în agentul de vânzări;
- antipatia față de agentul de vânzări;
- dorința de a amâna din diferite motive (de exemplu, nu clientul decide, ci o altă persoană din compania);



- teama de a nu încheia o afacere proastă sau de a nu fi păcălit;
- teama față de schimbare sau chiar față de o acțiune;
- nehotărârea clientului;
- lipsa de convingere față de valoarea ofertei vânzătorului;
- neînțelegerea față de diferite aspecte (caracteristici tehnico-funcționale, termene de garanție ...);
- ideile preconcepute cu privire la compania (prea mare sau prea mică pentru client), față de serviciile oferite (slabe calitativ, incomplete), față de prețurile practicate (prea mari);
- loialitatea față de furnizorul actual al clientului.



Tipuri de obiecții care pot fi întâlnite:

- **obiecții negative:** sugerează o discrepanță între o caracteristică a produsului și așteptările clientului;

*Exemplu: “Produsul dvs. este prea scump.”*

- **obiecții neutre:** formulate pentru a obține informații suplimentare sau pentru a căpăta încredere în produs.

*Exemplu: “Acest produs poate fi consumat și de către copii?”*

- **obiecții pozitive:** formulate cu scopul de a se obține avantaje suplimentare.

*Exemplu: “Păcat că nu are și garanție.”*



- **obiecții false:** Nu au nici o bază reală, clientul necunoscând compania și produsele/serviciile oferite de aceasta.

*Exemplu: “Nu aș cumpăra niciodată produse de la compania X.”*

- **obiecții ascunse** - Ele rămân nerostite, există în mintea clientului și necesită o mare abilitate din partea vânzătorului pentru a fi descoperite.

*Exemplu: “Un transportator auto atât de mare ca cei de la compania X nu vor fi interesați să încheie afaceri cu noi.”*

- **obiecții reale** - Sunt bine fondate și pot fi tratate relativ cu ușurință de un vânzător profesionist.

*Exemplu: “Nu știu dacă această culoare a mochetei se potrivește cu mobilierul nostru.”*





Metode de tratare a obiecțiilor: amânarea răspunsului, argumentarea (directă sau prin referințe) și mărunțirea obiecțiilor.

- Amânarea răspunsului: poate fi utilizată atunci când vânzătorul are nevoie de timp de gândire sau în cazul în care este întrerupt din prezentare. Răspunsul se amână pentru o discuție ulterioară sau pentru un moment mai târziu din cadrul aceleiași discuții, încercându-se o revenire la subiect.

*Exemplu: Vânzătorul (amânare, întoarcere la subiect): “Vom discuta ceva mai târziu acest aspect. Dar acum o să revin la această caracteristică a produsului.”*



- Argumentarea: trebuie să aducă elemente convingătoare, capabile să ofere răspunsuri la obiecțiile clientului.

Se poate recurge la *argumentarea directă*:

*Exemplu: “Am să vă ofer câteva explicații suplimentare. Acestă canapea poate fi extinsă cu ușurință datorită sistemului bazat pe saltele suprapuse.”*

sau la *argumentarea prin referințe*:

*Exemplu: “Știați că acest tip de piele ecologică folosită pentru canapea a fost utilizată și pentru export?”)*

urmată de *un argument*:

*Exemplu: “Este o piele ce poate fi întreținută ușor, având proprietatea de a nu absorbi ușor lichidele.”*



- Mărunțirea obiecțiilor presupune îndemânare din partea vânzătorului pentru că acesta va trebui să afle sursa obiecției și apoi să-l determine pe client să dea cât mai multe explicații.

*Întrebare deschisă:* “Față de ce alte produse similare considerați produsul nostru ca fiind scump?”

*Întrebare punct sprijin:* “Considerați că această canapea este scumpă în raport cu cea oferită de compania X?”

*Argument:* “Dar canapeaua noastră are un design modern și o gamă coloristică variată.”

*Joker (un punct forte al produsului sau o facilitate acordată clientului pentru a-l conduce să ia decizia de cumpărare):* “Dacă achiziționați acum această canapea puteți să participați la tombola organizată care are ca premiu un fotoliu modern.”

*Întrebare punct sprijin (o recapitulare a avantajelor produsului):* “În concluzie, canapeaua oferită de compania noastră are un design modern, este extensibilă, disponibilă într-o paletă largă de culori și, în plus, puteți câștiga marele premiu, un fotoliu modern. Deci prețul nu este așa de mare, nu?”



## **V. Obținerea consensului**

După ce toate obiecțiile au fost tratate pe rând, scopul agentului de vânzări este de a ajunge la final, adică la obținerea unui angajament ferm din partea clientului.

Este foarte important ca vânzătorul să îndrume clientul către decizia finală. De aceea, ceea ce nu trebuie uitat niciodată este de a cere comanda.

*Exemplu: “Intenționați să cumpărați această canapea?”*



## VI. Încheierea vânzării

*Nu există un moment ideal pentru a încheia o vânzare.*

Trebuie ca pe parcursul etapelor (mai alea a celei de tratare a obiecțiilor) să se caute “semnalele” de cumpărare din partea clientului. În general, după tratarea unei obiecții se va încerca o încheiere de probă.

*Exemplu: “Pot să vă livrez chiar astăzi canapeaua. La ce oră doriți să o aveți?”*

sau

*“Chiar acum pleacă o mașină în direcția dumneavoastră și puteți avea canapeaua.”*

sau

*“Aceasta este ultima canapea albastră pe care o avem momentan în stoc. La ce adresă doriți să v-o livrăm?”*



Clientul are posibilitatea să răspundă în trei moduri diferite:

➤ ***afirmativ***

*Exemplu: “Doresc să-mi livrați acum canapeaua.”*

....și atunci succesul vânzării este evident.

Vânzătorul va sprijini această hotărâre a clientului

*Exemplu: “Vă ajut să completați formularul de cumpărare.”*



➤ **negativ**

*Exemplu: “Nu, nu doresc să cumpăr.”*

Vânzătorul va încerca să se întoarcă la a doua etapă, cercetarea nevoilor și motivațiilor de cumpărare, reluând întregul proces de vânzare cu scopul de a înțelege unde a greșit. Dacă, totuși, clientul este hotărât să nu cumpere se recomandă abandonarea temporară a acestuia, pentru că ulterior acesta va fi din nou vizitat.

*Exemplu: “Poate nu am înțeles eu bine. Ce tip de canapea spuneți că vă doriți?”*



➤ **ezitant**

*Exemplu: “Nu știu dacă o s-o cumpăr.”.*

Vânzătorul are următoarele alternative pentru a-l convinge pe client să ia decizia de cumpărare:

- utilizarea unui joker, se oferă un avantaj nelegat de preț (un serviciu suplimentar, oferirea gratuită a unui produs...)

*Exemplu: “Vă asigurăm transportul gratuit al canapelei până la domiciliu.”*

- reducerea prețului. Vânzătorul poate oferi o reducere semnificativă de preț, variind de la client la client. Ideal este însă să nu se ajungă aici.

*Exemplu: “Dacă achiziționați această canapea acum, vă pot face o reducere de 25% din prețul de vânzare.”*

- stabilirea unei alte întâlniri. Vânzătorul va renunța momentan, deoarece nu există șanse reale de a încheia vânzarea, utilizând formula:

*Exemplu: “Aș putea să vă vizitez din nou săptămâna viitoare, luni în jurul orei 10?”*





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020