

UNIVERSITATEA ALEXANDRU IOAN CUZA din IAȘI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI ADMINISTRAREA AFACERILOR

Magdalena DANILEȚ

TEHNICI DE VÂNZĂRI

- Note de curs -

IAȘI, 2024

Cuprins:

T1. Vânzarea. O explorare subiectivă.....	3
T2. Vânzător, client, produse, servicii. Ce vindem, de fapt?	10
T3. Procesul de vânzare. Evoluție și modele de lucru	17
T4. Prospectarea clientelei.....	26
T5. Contactul cu clientul.....	30
T6. Identificarea nevoilor clientului	35
T7. Elaborarea și prezentarea soluției pentru client.....	41
T8. Rezolvarea obiecțiilor și încheierea vânzării.....	46
Bibliografie selectivă:	50

T1. Vânzarea. O explorare subiectivă

Prima întâlnire cu studenții înscriși la cursul de *Tehnici de vânzare*, la început de semestru. Profit de interesul treaz și participarea generoasă tipice începutului de drum și lansez, imediat după formulele de salut, următoarea serie de trei cereri:

1. *Ridicați mâna sus, aceia dintre dumneavoastră care doriți să lucrați în vânzări în următorii 3 ani.* În cazul cel mai bun, o minoritate restrânsă ridică mâna. Indiferent dacă studenții urmează specializarea Management sau specializarea Marketing.

2. *Ridicați mâna sus, aceia dintre dumneavoastră care credeți că veți lucra în vânzări în următorii 3 ani.* O majoritate fragilă, cu expresii de resemnare pe chip, ridică mâna sus.

3. *Ridicați mâna sus, aceia dintre dumneavoastră care credeți că mama dumneavoastră ar fi fericită să afle că veți lucra în vânzări.* Mâinile rămân cumiți în bănci. Pe chipuri văd mici grimase, mici zâmbete ce aduc a ironie. Uneori, la câteva secunde distanță, se ridică una, două sau trei mâini, însoțite de câte un *De ce n-ar fi?*, marcat de îndoială. Nu știm sursa îndoielii, dar o resimțim.

Studii mai vechi și mai recente (L. Wofford et al. 1980; L. Silver and S. Valentine, 2000; D. N. Bristow et al. 2006; N. Paden et al. 2016) dedicate percepției studenților asupra carierei în vânzări și asupra imaginii agenților de vânzări rețin, în chiar motivația cercetării, percepția negativă asupra vânzătorilor. Această percepție negativă apare ca premisă, ca stare de fapt ce merită investigată. Rezultatele acestor cercetări ne spun că diferențele culturale, genul, domeniul de studiu (economic sau nu), faptul de a fi parcurs (sau nu) un curs de vânzări, experiența de lucru, istoricul familiei etc. pot nuanța și, uneori, infirma această premisă. Dar, apare aproape ca o constantă credința subiecților că ceilalți oameni, în general, nu au prea mult respect pentru vânzători.

Inclusiv itemii reținuți în unele chestionare de evaluare a percepției asupra carierei în vânzări confirmă starea de fapt de la care pleacă motivația cercetării. Iată un exemplu de astfel de itemi utilizați de J. E. Spillan et al. (2007), în cercetarea desfășurată în trei universități americane. Chestionarul propune o evaluare a măsurii în care *un job în domeniul vânzărilor personale este asociat cu: Frustrarea; Lipsa de sinceritate și înșelăciunea; Statusul social și prestigiul scăzut; Deplasările lungi; Foamea de bani; Securitatea scăzută a job-ului; Presiunea de a forța oamenii să cumpere bunuri pe care nu le vor; Doar un job, nu o carieră;*

Neinteresant/ Fără provocări; Nu necesită creativitate; Personalitatea este crucială; Recompensă bănească prea mică; Interferează cu viața de familie; Job ușor de obținut; Opțiune de carieră nepotrivită; Dificultatea de a avansa într-o poziție de management superioară. Măsurați cu o scală Likert cu 5 puncte, de la 1 (dezacord total), la 5 (acord total), pentru 12 dintre itemi s-au obținut scoruri medii peste 2,5. Pentru 7 itemi, din 16, scorurile medii au fost între 3 și 4,43.

Printre sursele acestor percepții mai curând negative, recurent este faptul că personalul de vânzări este adesea lipsit de onestitate și supus unei presiuni foarte mari prin comisioanele de vânzare (Kopp, 1992). În studiul asupra practicilor din domeniul financiar, în Scandinavia de după criza globală din deceniul trecut, U. Forseth et al. (2015) își exprimă surprinderea că deși, în efortul de refacere a imaginii industriei financiare, au fost introduse reglementări și noi standarde etice de vânzare, presiunea obiectivelor de vânzare asupra consultantilor financiari nu a scăzut.

În același registru, manualele de vânzări își deschid adesea pledoariile pentru un model de vânzare “performant”, “ecologic”, “transformativ”, “uman”, “prietenos (pentru vânzător și pentru cumpărător deopotrivă)”, “cu succes garantat”, sau măcar “mai bun”, cu precizări precum cele din următoarele exemple.

“Conceptul de vânzare este tratat, în general, cu lipsă de respect în societatea noastră. Ca urmare, mulți oameni nu vor să fie asociați cu vânzările sau să fie numiți *om de vânzări*” sau “E fapt. Oamenilor nu le plac vânzătorii”. (Cehan, 2014)

“O mare parte din activitatea de vânzări se axează în prezent pe efortul de a-i convinge pe oameni să cumpere lucruri de care s-ar putea să nu aibă cu adevărat nevoie [...]. O politică de prețuri nemiloasă, competiția acerbă și obiective de vânzări înalte pe termen scurt îi determină pe agenții de vânzări să se comporte în maniere care pot fi dureroase pentru cumpărători, iar adeseori incomode și pentru vânzătorii înșiși” (Dugdale, Lambert, 2007, p. 19).

“Încă mai e nevoie să stăpânești toate tehnicile de vânzări, numai că trebuie să le folosești într-un mod diferit ... un mod prietenos, sincer, care pune accentul în primul rând pe servire și în al doilea rând pe vânzare” (Gitomer, 2003, p. 12). Practica curentă de referință era subînțeleasă, așadar.

Explorarea raporturilor noastre cu termenul de vânzare nu pare să ne copleșească cu dovezi că s-a produs un mare salt calitativ în practicile de vânzare ale ultimilor ani. Chiar dacă

am considera aceste “deschideri” simple ancore de marketing pentru manualele de vânzări, persistența lor întărește aceeași idee.

În România, lucrurile nu arată mai bine. Mai întâi, să observăm cum ne ajută limba. DEX online (probabil mai frecvent consultat decât varianta tipărită), reține pentru verbul *a vinde*, imediat după sensul denotativ “*A ceda unui cumpărător dreptul de proprietate asupra unui bun, în schimbul unei sume de bani.*”, expresia „*A vinde pielea ursului din pădure (sau peștele din baltă)*” = a promite un lucru pe care nu-l ai; a face planuri în legătură cu un lucru pe care nu-l posezi încă, care este nesigur” și, la mică distanță, sensurile figurative “A face compromisuri morale în schimbul unor avantaje materiale. ♦ Tranz. și refl. Fig. A (se) prostitua. 2. A trăda sau a denunța, a pârî (pentru bani sau pentru un interes material)”. În cazul substantivului *vânzare*, distanța între explicația neutră “Acțiunea de *a vinde* și rezultatul ei; vindere” și explicația figurativă “Faptul de a săvârși o trădare; trădare” este ceva mai mare și este acoperită de mai multe rânduri dedicate explicațiilor tehnice, legale sau conviviale ale termenului.

Chiar dacă am vrea să presupunem că dicționarul are nevoie de o actualizare, poveștile pentru cei mici, limbajul media, dar și conversațiile cotidiene ne-ar opri. Sau poate studii precum “*Vânzătorii români nu știu să vândă! Doar 37% dintre vânzători investighează nevoile clientului înainte de a propune o soluție. Ceilalți, aproape două treimi, prezintă soluții făcând presupunerea că acel client ar putea avea nevoie de produsul sau serviciul lor.*” Trend Consult Group, decembrie 2013, publicat de Learning Network, <http://www.learningnetwork.ro/articol/vanzatorii-romani-nu-stiu-sa-vanda/801>. Sau poate experiența nemijlocită de cumpărători.

O perspectivă optimistă

A patra cerere adresată studenților la începutul primului curs: *Ridicați mâna sus, aceia dintre dumneavoastră care aveți în minte cel puțin un om de vânzări pe care îl admirați.* O majoritate binefăcătoare ridică mâna sus. Vin și se dezvoltă exemplele. De bună practică, de bun augur.

În fapt, fiecare dintre noi are în minte cel puțin o experiență de cumpărare admirabilă mijlocită de un vânzător admirabil. În sens larg, fiecare dintre noi vindem ceva. Chiar dacă nu lucrăm într-un departament de vânzări, fiecare interacțiune cu celălalt conține și o dimensiune a schimbului. Oferim și primim. Primim și oferim.

Mai mult, ne putem imagina viața fără vânzări? Fără vânzători? Fără îndoială, răspunsul este NU. Așadar, nu conceptele de vânzare și om de vânzări sunt cele care activează rezervele noastre, suspiciunea noastră sau credința că activitatea de vânzare e doar un rău necesar în activitatea oricărei companii. Expresiile precum “Normal, doar trebuie să vândă. Ar face orice pentru asta.”, vin din experiențele negative din relația cu unii vânzători. “Oamenii resping vânzătorul numai din cauza asocierii culturale cu proasta vânzare.” (Cehan, 2014). Nu resping vânzătorul în sine, ci vânzarea gestionată prost.

“Vânzarea a fost deseori considerată o Cenușăreasă a marketingului, asociată cu tehnici de manipulare și moralitate îndoielnică. De fapt, însă, profesioniștii care se bucură de succes în vânzări sunt perfect conștienți că asemenea practici sunt contraproductive. Bunii profesioniști își ajută clienții să găsească soluții la problemele lor, arătându-se adeseori ingenioși și creativi.” (J. Blyte, 2005, p. xi, introducere la *Managementul vânzărilor și al clienților cheie*).

În companii, departamentul de vânzare și echipa de vânzare se bucură de o recunoaștere în continuă creștere. Urmare a analizei desfășurate în patru companii globale din patru industrii (construction, power solutions, building technology, and electronics and software), K. Storbacka et al. (2009) rețin trei direcții majore de schimbare a rolului vânzărilor, direcții aflate într-un continuum interdependent.

1. Tranziția de la funcție la proces. De la vânzările văzute ca funcție independentă în organizație, la vânzările văzute ca element pivot, ca punct de sprijin esențial, în managementul clienților pe termen lung.
2. Tranziția de la izolare la integrare. De la departamentul de vânzări izolat, cu influențe minore asupra celorlalte funcții din organizație, la departamentul de vânzări integrat, cu legături și influență asupra altor departamente și activități, precum cel financiar, de marketing sau operațional.
3. Tranziția de la operațional la strategic. De la orientarea operațională a vânzărilor, centrată pe vânzarea de soluții către clienți, la statutul de componentă strategică a afacerii. Vânzărilor li se recunoaște dimensiunea strategică, ca parte (posibil principală) a strategiei de afaceri.

J.Tanner Jr et al. (2006), într-un studiu dedicat explorării viziunii executivilor asupra schimbării rolului profesiei de vânzare, subliniază temele recurente și implicațiile manageriale ale operaționalizării acestor schimbări. Rețin aici doar temele principale.

a. Schimbarea afectează profesia de vânzare deopotrivă în direcția extensiei, dar și a creșterii profunzimii la care operează.

b. Creșterea complexității piețelor și a produselor oferite pe aceste piețe cere o creștere a valorii profesionale a oamenilor de vânzări.

c. Profesionalizarea carierei în vânzări. Creșterea valorii profesionale a oamenilor de vânzări presupune selectarea vânzătorilor care înțeleg imaginea de ansamblu a pieței și a afacerii.

d. Globalizarea afectează toate piețele. Fie ele locale sau internaționale.

e. Globalizarea oferă noi oportunități de vânzare.

f. Planificarea strategică va fi ghidată în mare măsură de vânzători și manageri de vânzări.

g. Vânzătorii trebuie să adauge valoare ofertei către client, prin dezvoltarea competențelor de vânzare adaptate schimbărilor de pe piețe,

h. Dezvoltarea IT oferă vânzătorilor oportunitatea de a fi mai informați și mai eficienți. De asemenea, presupune antrenarea abilităților necesare lucrului cu aceste tehnologii.

i. În unele industrii, tehnologia va lua locul oamenilor de vânzări.

j. Oamenii de vânzări se transformă mai degrabă în oameni de afaceri, antrenați dincolo de domeniul strict al vânzărilor.

k. Training-urile de vânzări trebuie să fie focalizate pe abilități, nu doar pe informații.

l. Găsirea și angajarea vânzătorilor performanți este o sarcină tot mai dificilă pentru angajatori.

Mai aproape de interesele studenților de la Marketing, distincția între marketingul tranzacțional și marketingul relațional, aduce plus de valoare vânzării. Din Cenușăreasă, rău necesar, umplutură în mixul de marketing, vânzarea dobândește statutul de prințesă a domeniului. Este expresia vie a orientării spre parteneriat cu clientul și spre oferta de soluții complete. Este factor decisiv de diferențiere între doi furnizori. Pune accent pe cercetare. Pleacă de la premisa respectului pentru client. Imperative îi sunt relația pe termen lung și capacitatea de a oferi soluții clientului. Vânzarea, contractul semnat, devin doar o consecință firească, nu un obiectiv în sine.

Se întâmplă toate astea pentru că am devenit mai buni? Și, odată cu noi, marketingul și vânzările? Poate da, poate nu. Se întâmplă la scară globală? Răspunsul de bun simț este Nu. Dar se întâmplă tot mai frecvent. Tabelul de mai jos ilustrează factorii externi care favorizează schimbarea în domeniul vânzărilor. Dar, evident, acțiunea acestor factori nu este egal distribuită în rândul ofertanților de pe piață. După cum nici sensibilitatea actorilor de pe piață nu se manifestă egal.

Tabelul nr. 1 Principalii factori de impact asupra vânzărilor

Factori	Scor mediu (scala 1-7)
1. Nivelul crescut al așteptărilor clienților	5,88
2. Creșterea continuă a instabilității piețelor	5,58
3. Presiunile interne de creștere a productivității	5,54
4. Dezvoltarea IT	5,54
5. Poziția dominantă a clientului (" <i>Clientul nostru stăpânul nostru</i> ")	5,30
6. Globalizarea cererii	5,30
7. Accelerarea ciclului de viață al produselor	4,94
8. Fuziunile și achizițiile	4,54
9. Constrângerile legislative	4,06
sursa: Susi Geiger, Paolo Guenzi, (2009), "The sales function in the twenty-first century: where are we and where do we go from here?", European Journal of Marketing, Vol. 43 Iss 7/8 pp. 873 – 889. Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/03090560910961434	

R. Khosla et al. (2009) ne reamintesc că pe piață comportamentul vânzătorilor depinde de o mulțime de factori. Printre ei, într-un amestec ce face din managementul afacerilor o adevărată artă, regăsim percepția asupra vânzării, asertivitatea, voința, percepția asupra produsului, percepția asupra clienților, competitivitatea, orientarea către succes, relația cu managerii, relația cu colegii, respectul față de reguli, atitudinea față de munca de birou/ față de documentele scrise, atitudinea față de training, satisfacția oferită de job, abilitățile oamenilor din jur, relaționarea cu oamenii din alte departamente, atitudinea generală. Sunt subiecte care țin de formarea continuă a fiecărui vânzător și de contextul specific al organizației sau organizațiilor la care se raportează și ne raportăm, noi clienții. Și nu avem nici o formulă magică care să le cuprindă pe toate și să ne ofere un model cu succes garantat.

Lipsiți, dar și eliberați de un model general valabil de bună practică în vânzări, trăind într-o epocă în care aproximativ o dată la cinci ani este foarte probabil să schimbăm locul de muncă și organizația pentru care lucrăm, rămân la dispoziția noastră poveștile. Poveștile oamenilor pe care îi admirăm, poveștile din cărțile pe care le citim, poveștile oamenilor în preajma cărora trăim, poveștile pe care le provocăm, pe care le povestim... . Cu cât vor fi mai multe și mai variate, cu atât cresc șansele să devenim niște vânzători mai buni. Primejdia apare numai atunci când lucrăm cu o singură poveste fără să o chestionăm măcar.



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Oferiți două exemple de factori care influențează hotărâtor maniera de abordare a vânzărilor, în compania pentru care lucrați sau pe care o cunoașteți.

2. Din perspectiva dumneavoastră, care sunt cele mai importante cinci calități/atribute ale oamenilor de vânzări din compania pentru care lucrați?

T2. Vânzător, client, produse, servicii. Ce vindem, de fapt?

Mai întâi de toate ne vindem pe noi înșine. Clientul, înainte de orice altceva ne cumpără pe noi, vânzătorii. Cumpără încredere și respect. Sau poate doar îndoială. Sau poate altceva, dar care în mod sigur este legat mai întâi de persoana noastră. Produsele și serviciile pe care le oferim pot fi extraordinare. Dar până să ajungem să vorbim despre ele, clientul ne oferă, sau nu, disponibilitatea de a explora împreună problema cu care se confruntă și încrederea în competența care ne permite să găsim împreună soluția acestei probleme.

În secțiunea anterioară, percepția asupra clienților, percepția asupra vânzării și percepția produsului sau serviciului oferit se regăseau într-o listă lungă a factorilor ce determină comportamentul vânzătorilor.

O foarte frumoasă invitație dintr-un curs de vânzări ne propunea să ne întoarcem la sensul original al termenului client. Aflăm din dicționare că termenul vine din latină (*cliens*) și că, la origine, desemna persoana aflată sub protecția sau patronajul unei alte persoane. Prin urmare, clientul este persoana protejată, în cazul nostru, de vânzător. Invitația întoarcerii la sensul original este și o invitație la chestionarea propriului comportament. Cum îi protejăm pe clienții noștri? În ce măsură soluția pe care o oferim și condițiile în care facem acest lucru protejează clientul? Ce suntem dispuși să investim? De ce să facem asta? Fiecare își descoperă propriile răspunsuri și decide ce face mai apoi cu ele.

Cezar Cehan (2014) dedică cel puțin trei capitole fascinante sensurilor originare ale termenului de vânzare și, implicit, vânzătorului sau omului de vânzări. Cercetările sale ne spun că “termenul de vânzare era frecvent folosit în contexte religioase. Când oamenii mergeau la temple cu ofrande și sacrificii, ei vindeau aceste ofrande zeilor”. Și de aici, de la acest sens original, autorul revarsă o cascadă de semnificații pentru vânzătorul de azi și pentru relația lui cu clientul:

- a. Similar pășirii în templu, vânzarea implică un ritual. Există un timp și o manieră de a oferi, dictate de zeu, respectiv de client. Cu permisiunea zeului. Cu permisiunea clientului.

- b. La templu mergem cu o atitudine potrivită. Respectul, prezența (cu sensul ei participativ) și considerația sunt condiții în fața zeului. Și în fața clientului.
- c. La templu aducem nu doar ofrande și sacrificii de preț, ci ofrandele pe care le preferă zeul. Mai aducem și disponibilitatea noastră de a continua să oferim, dacă zeul consideră valoroasă ofranda noastră. Clientul nu cumpără bunuri, cumpără bunurile care au valoare pentru el. Și valoarea viitoare pe care ne angajăm să o oferim.
- d. La templu mergem cu inima curată și întrebăm, nu cerem. Ruga este un dialog cu zeul, în care zeul recunoaște intenția noastră sinceră de a servi. Și clientul are capacitatea asta de recunoaștere.

Cea mai bună continuare ar fi să citiți varianta în original a poveștii despre vânzarea de la inimă la inimă (*Hart to Hart Selling*) a autorului Cezar Cehan. Mi-am permis riscul acestui extras cucerită de frumusețea poveștii ... și a povestirii. Dovezile istorice în favoarea ei ar putea fi importante, dar cu sau fără ele rămâne noblețea mesajului.

Nu-mi doresc să facem religie din vânzări, presupun că fiecare dintre noi avem maniera noastră unică de a gestiona intersecția planurilor, religios și cotidian, dar analogia de mai sus este o invitație de a ne ridica puțin deasupra comportamentelor devenite de la sine înțelese și de a ne întreba, din când în când, *De ce? În ce scop?*. Este posibil și probabil să descoperim noi răspunsuri pentru *Cum?*. Poate mai satisfăcătoare pentru noi și pentru clienții noștri. Sau poate că vor deschide o căutare.

La curs, provoc seria întrebărilor care pun în cauză percepția noastră asupra vânzărilor și, uneori, asupra oamenilor de vânzări, prin mijlocirea testului de asociere. Le cer studenților, într-un interval de timp scurt (care limitează efectele deliberării și autocenzurii), să-și noteze toate cuvintele care le vin în minte atunci când văd și aud cuvântul *vânzare*.

Tabelele următoare rețin primele 12 cuvinte, din clasamentul frecvenței citărilor (tab. nr. 2), respectiv o selecție de 6 cuvinte, aflate în coada clasamentului frecvenței citărilor (tab. nr. 3).

Tab. nr. 2 Cuvintele cel mai frecvent asociate cuvântului vânzare

clasament	cuvinte asociate termenului "vânzare"	nr. citărilor/ din 668	frecventa
1	vânzător(i)/ agent de vânzare	40	5.99%
2	bani	38	5.69%
3	client	36	5.39%
4	produs(e)	35	5.24%
5	negociere	32	4.79%
6	preț	27	4.04%
7	magazin	24	3.59%
8	cumpărător	16	2.40%
9	marketing	13	1.95%
10	profit	13	1.95%
11	afacere	12	1.80%
12	marfa	12	1.80%

Tab. nr. 3 Cuvintele cel mai rar asociate cuvântului vânzare

clasament	cuvinte asociate termenului "vânzare"	nr. citărilor/ din 668	frecventa
35	nevoie	4	0.60%
54	relație/relaționare	3	0.45%
77	satisfacție	2	0.30%
84	zâmbet	2	0.30%
117	consultant	1	0.15%
199/ din 211	sfat	1	0.15%

Fiecare serie de studenți are și verbalizează propriile răspunsuri la întrebări precum:

- Cum se face că în primul tabel majoritatea cuvintelor se referă la vânzător și la interesele sale?
- Cum se face că termeni precum nevoie, relație, satisfacție, zâmbet sau sfat sunt așa de puțin vizibili în universul semantic al vânzării?
- Cum se face că lipsește cuvântul soluție sau un echivalent?
- Ce știm despre relația dintre felul în care ne reprezentăm mental și în cuvinte un lucru și felul în care acționăm în raport cu acel lucru?

- *Ce consecințe putem imagina în raport cu calitatea noastră de oameni de marketing sau de manageri?*
- *Ce spune clientul din noi?*
- *Ce cuvinte și expresii dorim să adăugăm acum pentru a completa semnificația vânzărilor? etc.*

K. Dugdale, D. Lambert (2007) dezvoltă subiectul diferențelor dintre trei abordări majore în vânzări: *Vânzările forțate*, în paradigma tranzacțională de marketing, *Vânzările colaborative*, în paradigma relațională de Marketing și *Vânzările consultative*, aflate în zona de tranziție dintre cele două paradigme. Dacă luăm ca atare rezultatele anterioare, generate de grupul studenților din anul trei, Marketing și Management, și le conectăm diferențierilor reținute în tabel, atunci *Vânzările forțate* par să domine universul semantic al vânzărilor, pentru noi cel puțin.

Tab. nr. 4. Unde ne aflăm?

	Vânzări forțate	Vânzări consultative	Vânzări colaborative
Cumpărătorul este ...	un adversar ce trebuie învins.	o persoană ce urmează să fie convinsă.	o persoană pe care o respect.

Sursa: K. Dugdale, D. Lambert (2007), *Cum să vinzi inteligent, Curtea veche, 2014*

Nu sunt deloc întâmplătoare rezervele față de profesia de vânzător. Voi reține aici tot experiența studenților cu care mă întâlnesc. Joaca cu analogiile, cu metaforele, scoate la iveală câteva indicii. La întrebarea *Cu ce credeți că v-a asociat vânzătorul de la care ați făcut ultima achiziție importantă pentru voi?*, răspunsurile vin uneori cu cuvinte sau expresii precum *client special, partener, prieten, cineva apropiat*. Frecvent apar termeni precum *client obișnuit, un număr, un zero în plus la comision*. Descumpănitoare sunt analogiile precum: *portofel bun de golit, card fără cod pin, fraier, victima perfectă* etc.

Fără valoare de generalizare, aceste analogii intră în contrast puternic cu răspunsurile oferite la întrebarea *Cu ce vă doriți să vă fi asociat vânzătorul de la care ați făcut ultima achiziție importantă pentru voi?*, unde apar cuvintele și expresiile *prieten, client special, rudă, cineva apropiat, partener, om și client obișnuit*. Și cam atât.

Atunci când decidem să devenim vânzători, ca și atunci când vindem, purtăm cu noi rezultanta percepțiilor și experiențelor noastre anterioare în legătură cu vânzarea. Din nou, reprezentările mentale și transpunerile în cuvinte sunt conectate cu acțiunile noastre și cu expresivitatea noastră corporală. Metafora, analogia, nu este doar o figură de stil, ci o cartografiere (mapping) mentală specifică și o formă de coactivare neuronală care influențează maniera în care oamenii gândesc, fac judecăți de valoare, imaginează în viața de zi cu zi (Lakoff and Johnson, 1999). Accentele cad mai puțin pe aspectul lingvistic al metaforei. Ele sunt rezervate mai ales conexiunilor dintre limbaj, gândire și acțiune: „metafora este în principal o chestiune de gândire și acțiune și doar în secundar una de limbaj” (Lakoff and Johnson, 1980, p. 153).

La începutul secțiunii, puțin abrupt, am afirmat că, înainte de orice altceva, clientul ne cumpără pe noi, vânzători. Apoi, poate bunurile și serviciile care se vor dovedi valoroase pentru el. Ideea asta o regăsim în toate manualele de vânzări care dedică spații generoase descoperirii de sine a viitorului sau actualului agent de vânzări. Cu mesajul că înainte de a putea descoperi nevoile clientului este necesar să ne punem pe noi înșine sub lupă. Și cu mesajul că efortul acesta ne oferă indicii mai aproape de realitate despre ceea ce oferim clientului nostru mai întâi. Din nou, fiecare explorare va adăuga o nouă poveste sau noi variante ale poveștilor pe care (ni) le spunem despre noi.

Despre testul Myers Briggs se spune că are cea mai largă acceptare printre reprezentanții HR. Cele patru dimensiuni măsoară maniera de procesare a informațiilor, funcție de:

- direcția activității: Extraversie (**E** - *Extraversion*) și Introversie (**I** - *Introversion*),
- modul de asimilare a informației: Senzație (**S** - *Sensing*) și Intuiție (**N** - *Intuition*)
- procesul utilizat în luarea deciziilor: Gândire (**T** - *Thinking*) și Emoție (**F** - *Feeling*)
- metoda de procesare a informației primite: Judecată (**J** - *Judging*) și Percepție (**P** - *Perceiving*).

În evaluarea oamenilor de vânzări acest test este adesea doar o componentă a unei baterii lărgite de teste. Dar are avantajul că este disponibil online, în limba engleză și în limba română, și contra unei sume modice putem beneficia de suportul și consultanța psihologilor certificați să-l administreze.

Adaptate nevoilor oamenilor de vânzări, disponibile adesea printr-un cod de acces furnizat odată cu achiziționarea manualului de vânzări aflat pe piață, sunt chestionarele de

evaluare a abilităților de vânzare puse la dispoziția noastră de marile grupuri de consultanță și training. Un exemplu: Organizația Gallup, cu StrengthsFinder.com și cod de acces imprimat pe manualul de vânzări *Descoperă-ți punctele forte în domeniul vânzărilor*. Alteori, mai accesibile, aceste teste de evaluare precum și exercițiile dedicate antrenamentului sunt prezentate în secțiunile manualelor. Două exemple: Tony Buzan, Richard Israel în *Vânzarea Inteligentă*; Keith Dugdale, David Lambert în *Cum să vinzi inteligent*. De asemenea, o căutare rapidă pe internet ne poate oferi o multitudine de alternative trecute deja prin filtrele de certificare. Încă o resursă valoroasă sunt evaluările făcute de specialiștii HR ai companiilor angajatoare, oferite ca feedback candidaților la angajare și angajaților.

Pe măsură ce evoluăm, lecturile, testele, discuțiile cu colegii, cu supervizorii, cu managerii, cu clienții, cu cei apropiați și cu noi înșine ne vor oferi suportul pentru răspunsurile la întrebările legate de cariera în vânzări sau de o altă carieră.

- Vreau să fiu om de vânzări/ vânzător?
- Care este modelul meu de gândire, simțire și comportament?
- Care este modelul promovat de firma pe care o reprezint?
- Care sunt zonele de compatibilitate?
- Pot fi extinse aceste zone de compatibilitate? Cum?
- Cum gestionez incompatibilitățile?
-

Vom conștientiza și vom pune în valoare motivațiile noastre profunde, abilitățile de a construi și menține relații sănătoase și bogate, maniera de a învăța și de a crește. Toate acestea ne ajută să construim și/sau să ne integrăm în structura și mediul de care avem nevoie pentru a da sens muncii și vieții noastre.



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Poate că lucrați deja în vânzări sau poate doar vă imaginați că ați lua în considerare această posibilitate. Care sunt cele mai importante trei motive pentru care ați ales sau, după caz, ați putea alege să lucrați în vânzări?

2. Care sunt cele mai importante trei motive pentru care ați putea părăsi cariera de vânzări sau, după caz, ați refuza categoric o atare opțiune?

T3. Procesul de vânzare. Evoluție și modele de lucru

Arta de a face comerț și, implicit, arta de a vinde își întind rădăcinile adânc în istoria omenirii. Comerțul și vânzarea fac parte din istoria tuturor civilizațiilor, iar progresul și înflorirea lor sunt, în ultimă instanță, și expresii ale rafinamentului la care au ajuns cumpărătorii prin comenzile lor și vânzătorii prin ofertele lor. Vânzarea, omul de vânzări, procesul de vânzare, pașii de vânzare, relațiile pe termen lung cu clienții sau chiar revoluționara vânzare colaborativă sunt vechi de când lumea. Comorile de arhitectură antică sau medievală ne bucură simțurile și ne mută gândurile și sufletul departe de prozaica vânzare. Dar ar fi ajuns la noi aceste minuni fără inspirata competență a creatorilor lor? Cineva a comandat și a plătit. Inspirat. Trebuie să fi fost și ofertanți la fel de inspirați, și trebuie să fi creat și parteneriate de lungă durată cu clienții lor, devreme ce creațiile lor au ajuns până la noi.

Mai noi sunt doar încercările de formalizare și teoretizare a vânzării ca proces. Aceste preocupări au venit în siajul revoluției industriale, impuse de creșterea explozivă a ofertei de bunuri și a comerțului în întreaga lume.

Schimbările economice antrenate de revoluția industrială și, mai târziu, de revoluția informațională, sau de mai recente, și mai mult chestionabilele, revoluții post informațională și a cunoașterii au produs diferențieri semnificative și pe teritoriul Marketingului și al vânzărilor. Cu toate acestea, W. Moncrief and Marshall (2005) și S. W. Borg et al. (2014) subliniază longevitatea venerabilă a modelului *Vânzarea în șapte pași*. „Vreme de cel puțin 80 de ani, pașii procesului de vânzare au rămas, teoretic, aceiași.” (Moncrief and Marshall, 2005, p. 14). Moncrief and Marshall rețin, ca sursă primară pentru vânzarea în șapte pași, manualul *How to Increase Your Sales*, din 1920. În această variantă modelul conținea șase pași: 1. Găsirea prospectului; 2. Preabordarea; 3. Abordarea; 4. Demonstrația; 5. Argumentarea; 6. Încheierea vânzării. Al șaptelea pas, Follow-up, a fost adăugat ceva mai târziu și a completat modelul care reprezintă și astăzi osatura oricărui manual sau program de training în vânzări.

Ceea ce susține însă această osatură a cunoscut și cunoaște o continuă transformare. Desigur, inegal distribuită. Există și astăzi piețe, domenii de afaceri, organizații sau măcar agenți de vânzare care funcționează în spiritul erei industriale. Cu o largă acceptare, maniera de a face afaceri în economia secolului trecut este descrisă prin raportare la trei ere. Era

industrială, era vânzărilor și era marketingului (Dawson, 1970). Era marketingului este surprinsă în evoluția ei de la orientarea tranzacțională către cea relațională. Iar marketingul relațional tinde să devină regula sau măcar obiectiv de transformare.

Era industrială și era vânzărilor au fost caracterizate de preocuparea pentru eficientizarea producției și pentru forțarea vânzărilor. Viteza cu care a crescut producția a justificat, în epocă, favorizarea nevoii vânzătorului de a vinde fie și în detrimentul nevoii reale a clientului de a cumpăra. A învinge rezistența clientului, a-l determina să cumpere, a utiliza un întreg arsenal de persuadare și manipulare, a reitera seria tehnicilor de încheiere a vânzării chiar și după ce clientul a spus nu, erau calități cultivate în training-urile oamenilor de vânzări și criterii de angajare și recompensare.

Factori transformativi precum creșterea așteptărilor clienților, schimbările tehnologice, reducerea ciclului de viață al produselor, extinderea influenței marilor retaileri, globalizarea, presiunea competiției au generat schimbări semnificative și în domeniul vânzărilor. Tehnicile de forțare a încheierii vânzărilor au început să piardă teren în favoarea unei abordări orientate spre nevoile clientului. Descoperirea nevoii clientului și oferirea unei soluții care să-i satisfacă această nevoie au devenit temele recurente pentru oamenii de vânzări. Capacitatea de a stimula nevoile clientului, capacitatea de a crea nevoi noi au venit în siaj. Cărcotașii, doar ei?, spun că așa s-a născut consumerismul.

La început, pentru a marca schimbarea de paradigmă, pentru a sublinia diferența dintre orientarea spre vânzare și orientarea de marketing, manualele de marketing se legitimau și prin expresii precum *“Vânzarea se concentrează pe nevoile celui care vinde; marketingul, pe nevoile celui care cumpără”* (Levitt, 1960). Către sfârșitul secolului trecut, orientarea spre marketingul relațional a adus și concilierea dintre vânzare și marketing. *“Principala diferență dintre vânzare și marketing este că vânzarea are ca obiect indivizii și relațiile individuale, pe când marketingul are ca obiect segmente de piață”* (Blythe 2005).

Cu toate aceste transformări, modelul tradițional al vânzării în șapte pași a rămas aproape neschimbat și reprezintă structura de rezistență în training-urile și manualele de vânzări. Dar tinde să servească alte mize, creează alte mesaje, produce rezultate diferite. Organizațiile și oamenii de vânzări promovează și dezvoltă abilități diferite pentru a implementa această schimbare de paradigmă.

În continuare, pentru o ilustrare a evoluției modelul *vânzării în șapte pași* am reținut câteva dintre diferențierile cele mai des invocate în literatură (Moncrief and Marshall, 2005; Blythe, 2005; Borg and Young, 2014). În partea stângă, elementele definitorii ale modelului tradițional, în partea dreaptă elementele modelului ajustat.

Modelul tradițional al vânzării în 7 pași	Modelul ajustat al procesului de vânzare
Perspectiva vânzătorului este singura care contează.	Integrează perspectivele vânzătorului și ale clientului.
Model static. Centrat pe o singură relație, vânzător-cumpărător.	Model dinamic. Orientat spre proces. Adaptativ. Activitățile de vânzare suportă ajustări.
Pasul 1. Prospectarea Dedicat identificării potențialilor cumpărători. Lucrează cu premisa loialității scăzute a clienților. Cade exclusiv în responsabilitatea agentului de vânzări. Mare consumator de timp și efort. Are adesea efecte demotivante pentru vânzător.	Pasul 1. Prospectarea Dedicat identificării potențialilor cumpărători. Lucrează cu premisa loialității clienților. Devine responsabilitatea altor oameni din companie și, uneori, a agentului de vânzări. Valorifică resursele tehnologice: Internet, baze de date, CRM etc.
Pasul 2. Preabordarea Cuprinde toate activitățile necesare tranziției la pasul 3. Presupune actualizarea informațiilor despre prospect sau despre client, revizuirea corespondenței anterioare, pregătirea accesului în compania client/prospect, pregătirea individuală (fizică și mentală), pregătirea scenariului de abordare și primă prezentare. Actualizarea carnetelor, cartonașelor etc.	Pasul 2. Preabordarea Cuprinde toate activitățile necesare tranziției la pasul 3. Folosește multiple resurse integrate. Tehnologia îi permite agentului de vânzare accesul instant la profilul actualizat al clientului. Profilul actualizat al clientului este rezultatul unui efort colectiv gestionat de organizație. Implică pregătirea individuală (fizică și mentală), pregătirea scenariului de abordare și primă prezentare.
Pasul 3. Abordarea Ocupă primele câteva minute ale vânzării, care îi permit vânzătorului să câștige audiența și să facă rapport cu clientul. Curtoazia, contactul vizual, strângerea mâinii, micile conversații sunt menite să facă trecerea către diverse alte maniere de abordare. Manualele de vânzări rețin modele de abordări centrate pe evaluarea nevoilor	Pasul 3. Abordarea Se bazează pe rețeaua de relații creată și întreținută de organizație și de agenții de vânzări. Presupune investiții anterioare (de timp, energie și atenție) în aceste relații. Scopul abordării este furnizarea de informații suplimentare (consilierea clientului) și rezolvarea unei probleme a clientului (oferirea unei soluții). În cazul

clientului, pe produs, pe beneficiile clientului, pe consultanță etc.

Pasul 4. Demonstrația

Este cea mai importantă componentă a interacțiunii cu clientul și apare după ce agentul de vânzări a predeterminat nevoile clientului său. Poate include multiple prezentări de-a lungul unei perioade de timp. Obiectivul principal este explicarea de către agentul de vânzări a răspunsului la nevoia identificată. Se bazează pe o bună cunoaștere a produsului, valorificată în demonstrația de produs, și pe evidențierea beneficiilor produsului. Pentru fiecare categorie de produse, training-urile oferă tehnici și scenarii adaptate de prezentare. Structura *Caracteristici – Funcții – Beneficii* are o largă utilizare. Poate presupune scenarii standardizate de prezentare.

Pasul 5. Argumentarea și depășirea obiecțiilor

Este dedicat depășirii problemelor ridicate de prezentarea făcută și discutarea lor cu clientul potențial. Este dedicată diluării rezistenței la cumpărare. Chiar dacă întârzie procesul de vânzare, obiecțiile sunt percepute cu sensul lor pozitiv, de componentă a procesului de vânzare, care dezvăluie nevoi sau probleme ale clientului neidentificate încă.

Pasul 6. Încheierea vânzării

clienților noi, buna cunoaștere a structurii, nevoilor, problemelor și preocupărilor lor sunt fundația abordării relaționale a vânzării.

Pasul 4. Demonstrația

Este flexibilă, fluidă, desfășurată adesea de-a lungul mai multor întâlniri. Condiția cunoașterii temeinice a ofertei rămâne structura suport pentru agentul de vânzare, dar prezentarea se bazează mai mult pe *ascultare* și pe *acompanierea clientului în găsirea unei soluții*. Importante sunt identificarea nevoilor clientului, construirea și menținerea relației care îi permite accesul la informații sensibile pentru client, prezentările succesive adaptate tuturor factorilor de decizie, valoarea oferită fiecărei categorii de beneficiari, ajustările făcute împreună cu clientul etc. Tehnologia, disponibilitatea informațiilor, vânzările făcute de echipe de vânzare (de multe ori, către echipe/ centre de cumpărare) transformă radical structura și dinamica prezentărilor. Scenariile standardizate devin nu doar desuete ci și contraproductive.

Pasul 5. Argumentarea și depășirea obiecțiilor

Ascultarea și adresarea întrebărilor de clarificare și de aprofundare a mesajului clientului sunt elementele cheie. Obiectivul este aprofundarea cunoașterii situației clientului și ajustarea soluției oferite lui. Abordarea rămâne fluidă și flexibilă. Depășirea imediată a rezistenței clientului și avansul către încheierea vânzării nu sunt obiective în sine. Sunt doar rezultate, consecințe naturale ale potrivirii soluției oferite cu nevoile clientului și cu încrederea sa în vânzător.

Pasul 6. Încheierea vânzării

<p>Este dovada parcurgerii cu succes a etapelor precedente, materializat în contractul semnat și în angajamentul de plată al clientului. Impune exprimarea cererii de comandă și demararea procedurilor de gestionare corectă și promptă a comenzii. Este perceput ca un pas dificil care poate fi depășit prin tehnici adaptate de grăbire a deciziei de cumpărare.</p>	<p>Vânzarea este consecința conștientizării de către client a valorii oferite de către vânzător. Trecerea dincolo de comanda și/sau contractul imediat este mai importantă decât o încasare anume. Obiectivul este realizarea obiectivelor ambilor parteneri, vânzător și cumpărător, și dezvoltarea relației lor pe termen lung. Tehnicile de încheiere a vânzării pot fi folosite, dar ele conservă sensul de concluzie naturală și beneficia ambelor părți.</p>
<p>Pasul 7. Follow-up/ Revenirea ulterioară Adăugat mai târziu, presupune reluarea contactului cu clientul după acceptarea comenzii și după livrare pentru a verifica dacă este în totalitate mulțumit. Poate include scrisori și telefoane de mulțumire, pentru a menține contactele deschise.</p>	<p>Pasul 7. Follow-up/ Revenirea ulterioară Reluarea contactului cu clientul ia mai curând forma menținerii contactului cu clientul. Tehnologia facilitează lucrul acesta mai mult ca oricând. Iar relația pe termen lung include oferta de informații actualizate, asistența tehnică și de formare a personalului, întâlnirile periodice, integrarea într-o rețea mai vastă de potențiale parteneriate.</p>

Piața ne oferă suficiente dovezi că cele două modele se regăsesc deopotrivă în practica vânzărilor. Organizațiile și oamenii evoluează în ritmuri diferite, sub constrângeri și grație unor motivații diferite. Așteptările clienților sunt diferite. Să ne amintim care erau așteptările noastre în urmă cu 10 ani, în legătură cu un produs sau un serviciu. Cum sunt astăzi? Care sunt așteptările noastre, în raport cu așteptările clienților de pe piețele numite mature? Contextele sociale, economice, culturale, etice, tehnologice, politice, legislative, geografice sunt și ele diferite. Evoluția vânzărilor este și expresia evoluției contextului în care se desfășoară. Ca și momentele sau perioadele de încremire.

Pe osatura vânzării în șapte pași, manualele și programele de training au dezvoltat diverse modele de lucru. De pildă, distincția dintre vânzările *inside* și cele *outside*, adaugă, modifică sau suprimă unele secvențe ale procesului de vânzare pe care le va parcurge un vânzător.

În cazul vânzărilor *inside*, vânzătorul este pregătit și monitorizat pentru a parcurge vânzarea după o structură precum cea de mai jos.

1. Ambianța
2. Salutul de întâmpinare
3. Identificarea și/sau clarificarea nevoilor
4. Prezentarea de vânzare
5. Cross-selling și/sau up-selling. Adăugarea de noi produse în oferta către client (de exemplu, vând un telefon și sugerez adăugarea unui sistem hands-free) și/sau sugestia pentru un produs mai scump (de exemplu, în loc de telefonul X, modelul Y, sugerez telefonul X, modelul Y+ ...).
6. Încheierea vânzării
7. Sugestia de vânzare viitoare

În cazul vânzărilor *outside* vânzătorul este antrenat, acompaniat, monitorizat pentru a parcurge vânzarea după o structură mai mult sau mai puțin ancorată într-un model extins, care cuprinde uneori 12 etape (D. Carnegie et al, 2003).

1. Prospectarea
2. Pregătirea în vederea abordării
3. Primul contact
4. Întrevederea
5. Analiza posibilităților de afaceri
6. Elaborarea soluției
7. Prezentarea soluției
8. Evaluarea poziției clientului
9. Negocierea
10. Obținerea angajamentului
11. Punerea în aplicare a acordului
12. Revenirea post vânzare

Într-un alt registru, Tony Hughes (2011) evocă modelul AIDCA introdus de Dale Carnegie în vânzări, cu bune performanțe în retail și în vânzările directe.

1. Atenție—Creează o ancoră pentru client. Atrage atenția lui.
2. Interes – Implică clientul grație caracteristicilor, funcțiilor și beneficiilor ofertei.
3. Dorința – Creează legătura dintre produs/ofertă și nevoile și dorințele clientului
4. Convingere – Argumentează și depășește obiecțiile clientului.
5. Acțiune – Prin cererea de comandă, fermă și asertivă.

Expresie a orientării spre valoarea adăugată oferită clientului este modelul SPIN introdus de Neil Rackham (Rackham, 1988; Blyth, 2005; Moncrief et al. 2005). Blyth îl promovează pentru relațiile cu clienții cheie, clienții “mari”, în zona de vânzări B2B (Business to Business). În această accepțiune, *clienții mari au una sau mai multe dintre caracteristicile următoare* (Blyth, 2005, p. 128).

- a. *Reprezintă sursa unei părți semnificative din totalul vânzărilor firmei.*
- b. *Între membrii canalului de distribuție există relații de cooperare, nu conflictuale.*
- c. *Furnizorul conlucrează strâns cu clientul pentru diminuarea costurilor și creșterea eficienței.*
- d. *Calitatea de furnizor include și aspecte ce țin de servicii, cum ar fi asistența tehnică și de formare, nu doar livrarea produselor fizice.*

Ideea din spatele modelului este tocmai aceea că este de departe mai important să descoperim și să înțelegem nevoile cumpărătorului decât să-l convingem, să-l persuadăm să cumpere produsul sau serviciul nostru. Când miza este mică, prestația vânzătorului cântărește mai puțin decât valoarea intrinsecă a produsului. Clientul poate cumpăra și de la un vânzător neinstruit, incompetent sau cu o atitudine nepotrivită. Probabil, ni s-a întâmplat măcar o dată în viață. Dar când miza este mare, când consecințele cumpărării cântăresc mult pentru client, vânzătorul se identifică cu produsul.

Modelul SPIN propune explorarea și înțelegerea Situației clientului, a Problemelor cu care se confruntă, a Implicațiilor acestor probleme la client și a Nevoii rezolvate (a soluției). De asemenea, modelul SPIN, însoțit de o clasificare a întrebărilor, este recunoscut ca piatră de temelie pentru abordarea profesională modernă a vânzărilor.

Richard Bandler, Robert Dilts și alți creatori și promotori ai tehnicilor programării neurolingvistice (NLP) au transformat instrumente precum rapportul, VAKOG (adaptarea la preferințele senzoriale ale clientului), nivelurile neurologice (mediu, comportament, abilități, valori și credințe, identitate, comunitate, spiritualitate), metaprogramele (apropiat/îndepărat, ansamblu/ detaliu, potrivire/nepotrivire, trecut/prezent/viitor etc.) în locuri comune pentru oamenii de vânzări care lucrează în paradigma relațiilor pe termen lung și reciproc avantajoase cu clientul. Accidental, pot deveni instrumente vătămătoare, de manipulare. Precum bisturiul scăpat pe mâini nepotrivite.

Moncrief and Marshall (2005) au propus *Modelul evoluat al procesului de vânzare*, care reflectă orientarea către client și către vânzarea relațională. Schematic, modelul evoluat propune următoarele transformări.

1. *Retenția și selecția clienților* versus prospectare. Legea lui Pareto, 80:20.
2. *Baze de date și managementul cunoștințelor* versus preabordare.
3. *Cultivarea relațiilor* versus abordare.
4. *Marketingul produsului* versus prezentare.
5. *Rezolvarea problemelor* versus depășirea obiecțiilor.
6. *Valoare adăugată/ nevoi satisfăcute* versus încheierea vânzării.
7. *Mentenanța relațiilor cu clienții* versus follow-up.

Poate mai important, evoluția abordării procesului de vânzare, a modelelor de lucru în vânzări, echivalează cu o evoluție a calității oamenilor care lucrează în vânzări. Mai educați (numărul oamenilor de vânzări cu studii superioare și aprofundate a crescut exponențial în domeniul vânzărilor; iar în unele domenii studiile superioare și aprofundate sunt criterii minimale de acceptare), mai informați, cu o naturalețe în relația cu tehnologia la care generațiile anterioare puteau doar visa și cu abilități de socializare și de comunicare admirabile, formează o elită profesională, respectabilă precum oricare alte profesii pe care le numim așa. În *vânzările mari*, dacă folosim expresia lui Blyth. Dar și în *vânzările mici*. Când suntem purtați de gândul lucrului bine făcut și al respectului pentru noi și pentru celălalt.



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Să ne imaginăm că sunteți pe cale să cumpărați o mașină nouă și ați stabilit deja o întâlnire la un dealer auto. Care sunt cele mai importante trei așteptări pe care le aveți de la această primă întrevvedere?

2. Oferiți trei nume de companii/ ofertanți despre care puteți spune că au implementat deja un model de vânzare pe care îl puteți numi evoluat sau măcar ajustat în raport cu modelul tradițional de vânzare. Argumentați scurt alegerile dumneavoastră.

T4. Prospectarea clientelei

Metaforic, prospectarea este echivalentul semințelor pentru grădinari. Din vreme, în sera lor sau numai pe pervaz, grădinarii fac loc semințelor ca să poată alege apoi răsadurile viguroase cărora se vor dedica peste vară. Prozaic, prospectarea este procesul de identificare a potențialilor cumpărători. Așa cum semințele sunt o potențială plantă, prospecții sunt potențiali clienți. “Petreci timpul cu prospecții, dar investești timpul cu clienții” este butada lui Zig Ziglar.

Rezultatul prospectării este identificarea prospecților calificați. Altfel spus, nu-i destul că cineva își dorește un apartament cu cinci camere, în zona rezidențială H. Vânzătorul l-ar putea trece pe lista potențialilor clienți calificați dacă se asigură *că are nevoie de un apartament cu cinci camere, deține autoritatea de a-l cumpăra, este dispus să asculte o prezentare de vânzare și are mijloacele financiare pentru a-l plăti sau măcar promisiunea că le va dobândi.*

Abordarea relațională din modelul lui Moncrief and Marshall (2005), *retenție și selecție a clienților versus prospectare*, conservă principiul selecției, dar cu obiective sensibil diferite. Dacă în modelul tradițional misiunea vânzătorului era să obțină o listă cu un număr cât mai mare de clienți potențiali calificați, în modelul evoluat al procesului de vânzare accentul cade pe calitate. Firmele preferă să investească timp și energie în relațiile cu clienții strategici, puțini la număr, dar care conferă valoare afacerii, congruent cu regula 80:20.

Prin urmare, companiile rețin clienții strategici și profitabili și externalizează relațiile cu clienții mici către firme specializate sau mai mici și mai bine adaptate acestor relații. Aceeași abordare o putem regăsi și la nivelul afacerilor mici, care aleg să se concentreze pe relația cu clienții cu un anumit profil de cooperare, compatibil cu afacerea lor, și care le asigură afacerea în parametrii pe care și-i doresc.

În organizațiile pentru care prospectarea păstrează obiectivul de identificare a unui număr cât mai mare de clienți potențiali calificați, nu e întotdeauna obligatoriu ca acest lucru să intre în responsabilitatea directă a agentului de vânzări. Devine responsabilitatea altor oameni din companie. Timpul agentului de vânzare poate fi folosit mai bine. Alți angajați din companie, cu resursele oferite de Internet, baze de date, sisteme CRM etc. preiau efortul și pun la dispoziția agenților de vânzare informațiile de care aceștia au nevoie.

Chiar și așa, probabil cunoaștem mulți agenți de vânzări care se ocupă personal de identificarea și calificarea potențialilor clienți. Dacă păstrăm analogia cu semințele grădinarului, calitatea prospectării cântărește mult în diferența de eficacitate a agenților de vânzare.

Prospectarea presupune parcurgerea următoarelor etape:

- A. **Definirea pieței țintă**, asumată, de cele mai multe ori, de managerul de vânzări și/ sau de către departamentul de marketing.
- B. **Identificarea posibililor clienți**, *asumată de vânzător, ca etapă de pregătire și lărgire a terenului pentru prezentările de vânzare.*
- C. **Calificarea clienților potențiali**, *asumată de vânzător, riscantă dacă are loc înainte de întâlnirea de vânzare.*

Atunci când prospectarea este analizată din perspectiva locului ei în ansamblul activităților unui agent de vânzare, se disting două constante. Prima este aceea că timpul dedicat și calitatea rezultatelor prospectării asigură terenul de desfășurare pentru următoarele etape ale vânzării. A doua constantă este aceea că agenților de vânzări nu le place această etapă, iar atunci când o parcurg o consideră epuizantă. Printre posibilele cauze, D. Carnegie et al (2003) identifică teama. Teama de refuz, de asperitatea “contactării la rece”, de presiunea timpului (timpul vânzătorului și timpul clientului) și de ghinion, de sentimentul că rezultatul este mai curând o chestiune de capriciu al norocului.

J. Gitomer (2003) deschide subiectul prospectării cu o viziune pozitivă, susținută de argumentul că potrivit estimărilor de pe piață “50% din vânzări sunt făcute datorită relațiilor de prietenie, și tot acesta este motivul menținerii relațiilor de afaceri.” Cultivarea relațiilor de prietenie și de afinități este cea mai bună premisă de vânzare, tocmai pentru că “prieteni nu sunt nevoiți să le vândă prietenilor folosind tehnici de vânzare”. Încrederea, cunoașterea reciprocă, competența celui ce oferă și preocuparea comună pentru găsirea celei mai bune soluții sunt suficiente. Chiar așa, în bibliotecile câtor medici pe care îi prețuiți ați observat prezența manualelor de vânzare?

Dar prospectarea este și echivalentul ieșirii în întâmpinarea nevoilor potențialilor clienți. Abordată cu tact și cu respect pentru timpul și nevoile potențialilor clienți, prospectarea presupune culegerea și actualizarea informațiilor despre piață, despre organizații, despre oameni. Și sporește valoarea ofertei vânzătorului.

Prietenii și clienții mulțumiți sunt probabil cele mai importante resurse. Vizitele periodice la clienții existenți și preocuparea sinceră pentru rezolvarea nevoilor lor fac parte din mentenanța relațiilor. Și sunt resursa pentru viitoarele vânzări. Clienții mulțumiți sunt aceia care oferă nu naturalește recomandări. De regulă, ei facilitează vânzătorului accesul la lista lor de contacte numai atunci când știu și simt că, în acest fel, își ajută prietenii sau partenerii de afaceri. Altfel, nu-și asumă riscul. Ne putem reaminti de câte ori am oferit unui agent de vânzare datele de contact ale unui apropiat și de ce am făcut asta. Susținătorii din firmele client sunt o altă extensie importantă. Nu sunt direct responsabili de achizițiile anterioare, dar pot fi niște beneficiari foarte mulțumiți. Și ne pot recomanda.

Prescriptorii fac recomandări și au avantajul autorității expertizei. Arhitectul, medicul de familie, designerul, peisagistul sunt la fel de interesați să ofere soluții valoroase clienților lor pe cât sunt vânzătorii buni, din domeniul lor de expertiză, să faciliteze implementarea acestor soluții. Arhitectul câștigă respectul clientului și prin recomandările și contactele pe care le pune la dispoziție și/sau le intermediază pentru ca ideile și planșele sale să prindă viață la client.

Prospectarea clienților noi sau “prospectarea la rece” este percepută adesea ca aridă și demotivantă, cu un raport demotivant între numărul de prospecți și numărul de vânzări finalizate. Uneori este necesară o schimbare de metaforă. Povestea căutătorilor de comori este doar una dintre ele. În plus, prospectarea la rece este o ocazie perfectă pentru a întâlni oameni minunați pe lângă care, altfel, am trece nepăsători. O listă deschisă a teritoriilor de explorat este prezentată mai jos.

- rețelele sociale
- asociațiile profesionale
- bazele de date cumpărate
- birourile de autorizare (filtre pentru autorizațiile de construcție, de funcționare etc.)
- camerele de comerț
- cartea de imobil
- evenimentele sociale și profesionale
- expozițiile și târgurile
- internetul
- listele proiectelor cu finanțare UE câștigate
- ministerele
- oficiul de cadastru
- oficiul de stare civilă
- ONG-urile și grupurile informale
- ziarele și revistele
- strada și mesajele ei

- vecinii (ai noștri și ai clienților)
- și alte surse și ocazii.

Domeniul de vânzare care ne interesează va impune corecțiile și completările necesare în această listă. Iar o organizare a rezultatelor prospectării ajută vânzătorul să le gestioneze și să le transforme în relații valoroase. Procedurile standardizate ale companiilor, suportul unui mentor, soft-urile specializate și/sau experiența agentului de vânzare îl vor ajuta să discearnă matricea nevoilor, a disponibilității de a discuta, a autorității de a lua decizii și a capacității de a asuma o cumpărare, pe care tocmai le-a cercetat în legătură cu potențialii clienți.



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Să presupunem că vindeți servicii de amenajare a grădinilor. În etapa de prospectare și calificare a clientului, ar fi foarte util să aflați :

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____

2. Să presupunem că vindeți apartamente noi, cu finisaje situate ușor peste medie, situate în două complexe rezidențiale din Iași. Ați decis să alocați timp prospectării. Oferiți trei opțiuni de căutare a potențialilor clienți. Unde veți căuta?

T5. Contactul cu clientul

Pregătirea în vederea abordării clientului începe mult înainte de identificarea acestuia și de stabilirea unei întâlniri cu el, iar memorarea principiilor și tehnicilor de vânzare nu este totuna cu aplicarea lor conștientă și consecventă. Toate acestea cer timp, antrenament, permisiunea de a greși, reflectare, voința de a testa altceva Mai important, nu dispunem de o rețetă general valabilă. Iar dacă căutăm una, cea mai frecvent invocată rețetă este să ne adaptăm individualității fiecărui client. Sunt însă câteva reguli de bază care pot ghida pregătirea și gestionarea contactului cu clientul și câteva zone de atenție pentru agentul de vânzare:

Pregătirea fizică și psihică. Acestea cer agentului de vânzări să adopte un stil de viață și să-și cultive o stare de sănătate fizică și psihică care să-i asigure energie și vitalitate. Lipsiți de energie și de optimism cu greu ne putem angaja în relații constructive. E destul să ne întrebăm pe noi înșine. Cum ne preferăm? Cum ne alegem oamenii care ne conferă siguranță? Vestimentația îngrijită și aspectul exterior adecvat contextului de vânzare pun în valoare calitățile noastre sau le pot submina în ochii clientului. Ne vom alege ținutele care ni se potrivesc, dar care se potrivesc și contextului în care se află clientul. Dacă vindem soluții creative de training outdoor și suntem îmbrăcați într-un ținută business extrem de scorțoasă, vom transmite mesaje destul de incoerente. Iar dacă vindem programe de fitness pentru angajații companiei, efectele acestor programe asupra agentului de vânzare vor deschide vânzarea, sau nu, înainte de a apuca să spună ceva.

Entuziasmul față de produsul oferit se simte, se vede și se aude dincolo de cuvinte. Dar el poate veni numai odată cu o bună cunoaștere a caracteristicilor, funcțiilor și beneficiilor produsului. Cele de manual și training de produs, dar mai ales acele caracteristici, funcții și beneficii raportate deja la experiențele clienților existenți. Experiențe cunoscute de agentul de vânzare, tocmai pentru că vânzarea nu se încheie odată cu scrisoarea de mulțumire pentru achiziția făcută. La prima întrevvedere cu clientul, indiciile calității relațiilor cu ceilalți clienți devin deja vizibile.

Interesul onest față de nevoile clientului se reflectă în calitatea datelor pe care agentul de vânzare le are deja despre client și în disponibilitatea sa de a-l asculta, de a-l acompania.

Unul dintre studenții cu experiență în vânzări a sugerat imaginea vânzătorului “dispus să intre la client cu imaginea sa despre nevoile clientului și să se întoarcă cu imaginea clientului despre aceste nevoi”.

Conținutul și spiritul regulamentelor interne din compania pentru care lucrează, familiarizarea cu funcționarea echipamentului din dotare, rețeaua suport din interiorul propriei companii formează structura securizantă la care se raportează agentul de vânzări și unde își poate găsi sprijinul atunci când nu poate oferi singur soluția potrivită pentru client.

Aptitudinile profesionale tehnice, de comunicare, de relaționare, de organizare (a timpului, a spațiului, a documentelor, a echipamentelor etc.) vin dintr-un antrenament de mai lungă durată, dar pot fi revizuite printr-o “listă de verificare” adaptată potențialelor sau estimatelor așteptări ale clientului.

De asemenea, agentul de vânzare poate decide care este cea mai potrivită **formulă de deschidere a discuției**, a întrevederii cu clientul. Desigur, atunci când relația există, a fost cultivată deja, deschiderea vine natural și permite trecerea fluidă către plusul de valoare pe care îl urmăresc, deopotrivă, agentul de vânzare și clientul său în urma acelei întâlniri. Dar dacă relația abia urmează fie construită, agenții de vânzări pot alege, funcție de contextul în care se află, care tip de deschidere îi servește mai bine. Poate una ...

- conversațională: “*Cum v-a fost ziua astăzi?*” sau “*Vă mulțumesc că ați avut amabilitatea să ne întâlnim aici*”,
- orientată spre produs “*Sunt ..., de la firma ... și vă sun în legătură cu noul model de*”,
- orientată spre expertiza clientului: “*Bună ziua, domnule ... !. Știu că folosiți ... Experiența dumneavoastră cu ... ne-ar ajuta să ...*” sau
- orientată spre agenda întâlnirii “*Bine v-am regăsit. Pentru că ați precizat deja că ați rezervat maximum minute pentru întâlnirea de astăzi vă propun să ne ocupăm de a, b, c. Sunteți de acord?*”.

Sau oricare alta, atâta vreme cât este percepută de client drept sinceră, politicoasă și motivantă pentru continuarea conversației cu respectivul agent de vânzare.

În cartea lor, K. Dugdale și D. Lambert (2007) disting între patru categorii de relații cu clienții - sociale, ad-hoc, tehnice și de parteneriat – și pun în valoare nevoia unei juste evaluări și situări a comportamentului agentului de vânzare. În raport cu stadiul în care se află relația și în raport cu stadiul vizat pentru această relație. Prin urmare, nici pregătirea pentru întâlnirea cu

clientului nu va fi străină de această situație. Tabelul următor, reține câteva dintre diferențierile presupuse de fiecare dintre cele patru tipuri de relații cu clienții.

Tab. nr. 7. O tipologie a relațiilor cu clienții

Relațiile sociale	
Apar atunci când caracterului social, uneori pur întâmplător, al relațiilor cotidiene i se adăugă o componentă de afaceri.	
Avantaje	Dezavantaje
<p>Oferă bucuria și plăcerea evadării din mediul de afaceri clasic.</p> <p>Sunt relativ ușor de întreținut.</p>	<p>Șansele unui contract de vânzare sunt reduse.</p> <p>Relațiile sunt foarte volatile. Poți fi lesne înlocuit.</p> <p>Pot fi mari consumatoare de timp.</p> <p>La extremă, pot trece pragul periculos al mitei.</p> <p>Cresc presiunea asupra prețului.</p> <p>Clienții sunt adesea suprasaturați de “curtarea” vânzătorilor.</p>
Cumpărătorul controlează relația.	

Relațiile ad-hoc	
Cumpărătorii achiziționează abilitatea vânzătorului de a-i scoate dintr-o situație problematică punctuală. Nu-l consideră un furnizor cheie, ci doar o una dintre soluțiile la îndemână într-un moment anume.	
Avantaje	Dezavantaje
<p>Generează contracte de vânzare, uneori consistente.</p> <p>Investiția de colaborare este relativ mică.</p> <p>Contribuie la “rotunjirea” cifrei de afaceri.</p>	<p>Nu există loialitate din partea cumpărătorului.</p> <p>Prețul rămâne criteriu de bază al selecției ofertelor.</p> <p>Presiunea timpului este foarte mare.</p> <p>Procesul de selecție a ofertelor poate fi dificil și costisitor.</p>
Cumpărătorul controlează relația.	

Relațiile tehnice

Sunt reactive: cumpărătorul achiziționează cunoștințe, expertiză sau calitatea unui produs. Poate exista un flux continuu al contractelor, însă fără o conexiune la nivel personal.

Avantaje	Dezavantaje
Odată poziționat în rolul de “expert” relația este ușor de întreținut de către vânzător. Reputația companiei susține imaginea vânzătorului “expert”.	Avantajul tehnic clar diferențiat și/sau prețul sunt principalele criterii de selecție. Loialitate redusă din partea cumpărătorului. Un competitor te poate înlocui relativ ușor. Oferta este privită ca un bun de larg consum. Cumpărătorul nu-ți iartă greșelile.
Cumpărătorul controlează relația.	

Relațiile de parteneriat

Sunt personale și strategice. Sunt relații între egali. Ambele părți extrag valoare egală din relație.

Avantaje	Dezavantaje
Loialitate și încredere. Economie de timp în procesul de selecție a ofertelor, investiție de timp elaborarea soluțiilor pentru client. Prețul este rareori supus negocierii. Presupun un îndelungat proces de dezvoltare personală și profesională.	Construirea și menținerea relațiilor cer timp și energie personală. Răsplata nu este directă și nici imediată. Presupun un îndelungat proces de dezvoltare personală și profesională.
Relația este condusă atât de cumpărător, cât și de vânzător.	
<i>Sursa: K. Dugdale, D. Lambert (2007), Cum să vinzi inteligent, Curtea veche, 2014</i>	

Miza estimării stadiului în care se află relația agentului de vânzare cu un client anume, dar și a direcției în care se îndreaptă această relație, rămâne tot clientul și perspectiva lui asupra mizei și a tipului de relație pe care o angajează cu respectivul agent de vânzare. Câteva principii, larg acceptate pentru condiția vânzătorului orientat spre client, ne reamintesc că:

- Perspectiva clientului cântărește mai mult decât perspectiva vânzătorului.

- Procesul de vânzare este relativ previzibil. Nu însă și situația de vânzare.
- Ciclul de vânzare este nuanțat de tipul de client, de natura relației dezvoltate, de natura nevoii clientului, de caracteristicile soluției (produs, serviciu, produs + serviciu), de ramură.
- Elementele procesului de vânzare se suprapun de mai multe ori în cursul tratativelor cu clientul.
- Refuzul este o componentă a vânzării.
- Accentul cade în primul rând pe servire și în al doilea rând pe vânzare.

T6. Identificarea nevoilor clientului

Premisa orientării către client a întregului de proces de vânzare presupune că vânzătorul va descoperi, în efortul de identificare a nevoilor clientului, informațiile și resursele necesare elaborării soluției. Acea soluție sau acele soluții care să conducă la satisfacerea nevoilor clientului și la menținerea relației mutual avantajoase între vânzător și client.

Identificarea nevoilor clientului este poate cea mai importantă secvență de acompaniere a clientului. Prin întrebările adresate și prin ascultarea răspunsurilor, agentul de vânzări primește accesul la perspectiva clientului asupra nevoilor sale și asupra soluției care ar putea rezolva această nevoie. Aceste informații, combinate cu calitățile produsului sau serviciului oferit și cu expertiza vânzătorului în domeniu stau la baza dezvoltării relației durabile și reciproc avantajoase dintre cei doi. Expertiza vânzătorului și calitatea relației cu clientul său îi vor permite să treacă dincolo de simpla exprimare a unei nevoi, a unei probleme de suprafață.

La prima vedere, pare natural și de la sine înțeles ca vânzătorul să descopere nevoile clientului prin întrebări și prin ascultarea răspunsurilor. Următoarea secvență prezintă câteva ecouri de pe piața națională. Pentru că ne privesc mai îndeaproape, nu pentru că nu s-ar regăsi și în alte părți ale lumii.

Tab. nr. 8 Extrase din rapoartele studiilor asupra practicii vânzărilor în România

“Vânzătorii români nu știu să vândă! Doar 37% dintre vânzători investighează nevoile clientului înainte de a propune o soluție. Ceilalți, aproape două treimi, prezintă soluții făcând presupunerea că acel client ar putea avea nevoie de produsul sau serviciul lor.” Trend Consult Group, septembrie 2013¹

“[...] nevoile clientului sunt insuficient identificate și doar în 23% din cazuri operatorii au întrebat efectiv pentru ce va fi folosit laptop-ul dorit pentru a ști ce configurație să recomande. Mai mult, în 70% din evaluările efectuate operatorii nu au știut să pună accent pe beneficiile oferite de un anumit produs și s-au rezumat în a descrie specificațiile tehnice, exact cum erau menționate pe site.” (servicii IT), VBS – Business Solutions², decembrie 2012

“[...]doar 37,5 % dintre unitățile bancare analizate au fost interesate să ofere o simulare personalizată clientului, aproape o treime dintre acestea nu au considerat că merită efortul de a lista

¹ <http://www.learningnetwork.ro/articol/vanzatorii-romani-nu-stiu-sa-vanda/801>

² <http://www.wall-street.ro/articol/IT-C-Tehnologie/141442/Voce-din-online-Studiu-de-mystery-calling.html>

graficul de rambursare sau că ar trebui să-i menționeze clientului că această simulare are un caracter informativ și poate suferi fluctuații în funcție de sumele înscrise pe actele doveditoare.

În plus, doar în jumătate dintre cazuri clienții sub acoperire au fost întrebați despre venitul lor net (salarial și în unele cazuri bonuri de masă, alte venituri fiind complet omise) sau dacă doresc să aducă un co-plătitor pentru a obține creditul. Procentul de 50 % se menține și în cazul întrebărilor legate de preferința clientului pentru un credit în euro sau lei, iar dintre aceștia doar jumătate au dat și explicații concrete privind avantajele corelate tipului de credit pe diferite monede.” (servicii bancare) VBS – Business Solutions³, februarie 2012

“Aproape în 70 % din cazuri, operatorii din call center nu au pus toate întrebările pentru a determina nevoilor pacienților și 59 % dintre aceștia nu i-au întrebat nici măcar dacă apelează la această clinică pentru prima dată.” (servicii medicale private) VBS – Business Solutions⁴, ianuarie 2012

Cu soluții elaborate și propuse clienților fără identificarea nevoilor lor, probabilitatea de a avea clienți mulțumiți scade. Dar, “*Fericirea e profitabilă. Un client nemulțumit îți elimină, în timp, 15 noi clienți. Un client mulțumit îți aduce, în timp, 3 noi clienți.*” (Extrase din articolul domnului Vintilă Mihăilescu, *Breaking news: People Matter!*, Dilema veche, nr. 561, 13-19 nov. 2014).

Întrebările sunt răspunsuri!, titlu de carte (Allan Pease) și butadă în vânzări, ne reamintesc că cea mai credibilă abordare a nevoilor clientului, pentru client, este să fie întrebat și să fie ascultat vorbind despre ceea ce este cu adevărat important pentru el. Agentul de vânzări își folosește și abilitățile de observator tăcut pentru a culege informații din mediul clientului, își folosește ochiul de expert care vede ceea ce îi poate fi inaccesibil clientului, dar întrebările sunt cele mai convingătoare argumente că agentului de vânzări îi pasă cu adevărat de client.

Ordinea întrebărilor este și ea foarte importantă. Vânzătorul are acces la realitatea clientului dacă începe cu întrebări deschise. Și dacă ascultă răspunsurile. Dacă începe cu întrebări închise, fie ele și cu răspunsuri multiple (*Ați prefera A, B sau C?*) atunci îl ține captiv pe client în realitatea sa. Nu-i va servi nici lui, nici clientului. Valoarea întrebărilor închise, până la dihotomie (*Da sau Nu? Asta sau cealaltă?* etc.) stă în măsura în care sunt formulate pe seama răspunsurilor la întrebările deschise, adresate clientului. Întrebările închise sunt precum niște lentile care dezvăluie detaliile hărții cu care își reprezintă clientul realitatea sa. Și tot

³ <http://www.solutiideafaceri.ro/blog/bancile-din-romania-restante-la-amabilitate-si-profesionalism-evaluarea-serviciilor-prin-mystery-shopping/>

⁴ <http://www.solutiideafaceri.ro/blog/empatie-sau-indiferenta-realitatea-din-institutiile-medicale-private-studiu-de-mystery-shopping/>

întrebările închise îl ajută să-și rafineze soluția finală, să aleagă varianta cea mai satisfăcătoare pentru el și să decidă momentul când dorește să o implementeze.

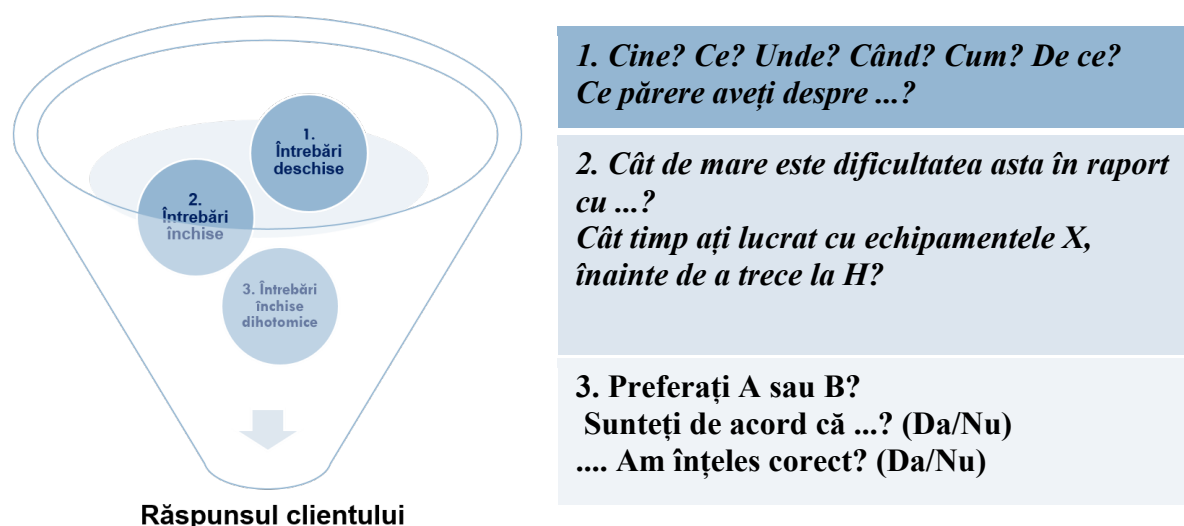


Fig. 1. Ordinea adresării întrebărilor de identificare a nevoilor clientului.

Vânzători foarte experimentați și orientați spre nevoile clientului declară adesea că nu folosesc un model anume de identificare a nevoilor clientului. Spun că numai clientul și contextul în care are loc întrevederea este suficient pentru a se decide cum vor gestiona această etapă a vânzării. Totuși, pentru cei care își propun să intre în vânzări, poate și pentru cei care își propun să-și rafineze metodele de identificare a nevoilor clienților, din manualele de vânzări pe care le prețuiesc, am selectat trei variante, trei modele de lucru. Sunt și trei invitații pentru expunerile originale.

Tab. nr. 9. O selecție de trei modele de identificare a nevoilor clientului.

A – modelul POOO (Ziglar, 2006)

Persoană	1. Cum ați ajuns să lucrați în acest domeniu? 2. Mi-ați putea spune mai multe despre aspectul X? 3. Aveți destul timp pentru ... ?
Organizație	1. Povestiți-mi despre compania pentru care lucrați ... 2. Cum apreciați performanțele echipei de vânzări?

	<i>3. Care este trendul? Care este ritmul de creștere/ descreștere?</i>
Obiective	<i>1. Ce v-ați propus pentru ... ? Care sunt obiectivele dvs. ... ?</i> <i>2. Care este obiectivul principal pentru anul viitor?</i> <i>3. Folosiți un sistem de monitorizare permanentă a stadiului de îndeplinire?</i>
Obstacole	<i>1. Ce provocări aveți de înfruntat?</i> <i>2. Care este obstacolul cel mai greu de depășit?</i> <i>3. Credeți că sunt necesari și alți pași de făcut pentru ... ?</i>

B – modelul SPIN (Rackham, 1995; Blythe 2005)

Situație	<i>1. Spuneți-mi mai multe despre tehnologia pe care o folosiți ...</i> <i>2. Câți oameni muncesc aici?</i> <i>3. Care este situația service-ului?</i>
Problemă	<i>1. Cum apreciați fiabilitatea utilajelor X,Y, Z?</i> <i>2. Care sunt punctele forte ale ...? Dar slăbiciunile?</i> <i>3. Sunteți mulțumit/ nemulțumit de ... ?</i>
Implicații	<i>1. Care sunt consecințele stării X ?</i> <i>2. Ce efect are acest lucru asupra ... ?</i> <i>3. E posibil ca asta să ... ?</i>
Nevoia rezolvată (soluția)	<i>1. Ce beneficii așteptați?</i> <i>2. În ce fel v-ar servi varianta Y?</i> <i>3. Aveți nevoie de o demonstrație pentru echipa H?</i>

C – modelul SVAPI (Dugdale and Lambert, 2007)

Tipul Întrebării	Exemple	Ce dezvăluie cumpărătorul
de Suprafață	<i>Cum merge afacerea? Cât de ocupat sunteți în această perioadă? Care sunt cele mai importante trei obiective pentru anul acesta? Ce părere au clienții? etc.</i>	Fapte, detalii, consecințe practice.
de Vânătoare	<i>Cât de nemulțumit sunteți de ... ? Ce se întâmplă cu timpii de nefuncționare a utilajelor X,Y,Z? Care este consecința</i>	Dificultăți, probleme, obstacole, preocupări.

	<i>aspectului X asupra obiectivelor dumneavoastră? etc.</i>	
de Ajustare	<i>Cât de importantă este această problemă? Doriți să continuăm discuția despre ea? Directorul executiv are aceeași opinie în privința asta? etc.</i>	Semnificația relativă a dificultăților, permisiunea de a intra în detalii, confirmare.
de Proiectare	<i>Care va fi impactul rezolvării acestei probleme? Care este situația ideală pe care v-o doriți în această privință? Ce obiective v-ar plăcea să atingeți? etc.</i>	Rezultate
de Implicare	<i>Știți cine ar putea să vă ajute în depășirea acestui impediment? Doriți să elaborăm împreună un plan de acțiune prin care să vă ajutăm? Doriți să mă ocup de asta cât mai repede? etc.</i>	Pașii de urmat

Dar clientul oferă, sau nu, disponibilitatea de a explora împreună cu vânzătorul problema cu care se confruntă. O disponibilitate bazată în bună măsură pe încrederea în competența vânzătorului de a găsi împreună soluția respectivei probleme. Ca la doctor. Și tot ca la doctor, climatul de încredere, accentul pe nevoia clientului, mesajul de cooperare, dialogul, respectul pentru gândurile și sentimentele clientului, motivarea soluției fac diferența dintre vânzătorii care adesea oferă produse cu caracteristici și funcții similare, dacă nu chiar identice.

Abilitățile vânzătorului de a intra în raport cu clientul, de a-l asculta, de a-l acompania în problema lui, de a-l acompania și a-l conduce în găsirea soluției îi vor permite să găsească răspunsuri specifice, la întrebări generice precum:

1. Ce vor clienții?
2. Care sunt criteriile lor de cumpărare?
3. Care sunt facilitățile pe care le caută?
4. De ce vor clienții ceea ce vor?

Pentru vânzător, întrebările și răspunsurile din această secvență sunt fundamentul pentru elaborarea și prezentarea soluției. Pentru client, sunt garanția că participă la elaborarea soluției și argumentul pentru a continua relația cu vânzătorul.



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Prezentați trei posibile motive pentru care clientul NU acceptă să își precizeze explicit cerințele/ nevoile/ problemele.

2. Pentru identificarea nevoilor clientului o idee bună ar fi să-i adresați întrebări. Scrieți primele 5 întrebări pe care le-ați folosi dacă ați vinde soluții de amenajare interioară pentru un atelier de croitorie de lux.

T7. Elaborarea și prezentarea soluției pentru client

Experiența cotidiană în calitate de client, mărturiile vânzătorilor, rezultatele cercetărilor aplicate și schimbarea mizelor în multe manuale și programe de training aduc tot mai multe dovezi în favoarea ideii că cea mai bună vânzare este aceea în care nu există o etapă distinctă de prezentare a soluției. Altfel spus, o vânzare cu adevărat bună nu are nevoie de o prezentare de vânzare. Când complexitatea ofertei către client este foarte mare, nu mai putem discuta de **o elaborare a soluției pentru client**, ci despre **elaborarea unei soluții împreună cu clientul**. Prin urmare, scenariul soluției elaborată împreună cu clientul modifică sau anulează ceea ce asimilăm în mod obișnuit ideii de prezentare către client.

Într-un scenariu desuet pentru unii, momentul în care un tânăr cere mâna prietenei sale părinților acesteia este momentul prezentării decisive. Acceptarea ofertei sale este memorabilă pentru toți cei implicați. Indiferent dacă protagoniștii au adoptat deja ideea că părinții pot fi doar informați. Momentul acceptării ofertei, momentul acceptării în familia extinsă, este solicitant pentru toți cei implicați și cu toții sunt de acord că reclamă pregătire. Dar indiferent cât de anost sau de impresionant ar fi momentul „prezentării ofertei” *acceptarea*, sau rezerva, nu vin în urma celui moment (dedicat prezentării), ci urmare a tot ce a fost oferit și a fost demonstrat până la acel moment. De ambele părți.

Analog, în vânzări, **momentele elaborării și prezentării soluției depind decisiv de etapele anterioare ale procesului de vânzare**. De felul în care au fost gestionate aceste etape. În special de maniera în care au fost adresate întrebările de identificare a nevoilor clientului și de maniera în care răspunsurile primite au fost ascultate. Elaborarea soluției este momentul în care vânzătorul uită că trebuie să vândă și se concentrează pe măsura în care soluția/soluțiile pe care le oferă clientului dobândesc valoare la client. Sunt valoroase pentru client. Clientul nu cumpără un produs sau un serviciu în sine, nici măcar beneficiile pe care, generic, le poate oferi produsul sau serviciul respectiv. Clientul cumpără valoarea pe care o atribuie el însuși beneficiilor expuse de vânzător. *Cumpără valoarea specifică* pe care o au beneficiile (generice, adesea) produsului sau serviciului *pentru el*.

Un beneficiu generic precum “siguranța familiei”, oferită de producătorii de automobile sau de companiile de asigurări sau de băncile de celule stem sau de clinicile medicale private

etc. , dobândește valoare numai la client. O valoare pe care fiecare client o percepe diferit. Miza elaborării soluției și apoi a prezentării ei, pentru vânzător și deopotrivă pentru client, este ca beneficiile care însoțesc oferta să fie cu adevărat valoroase pentru client.

În cazul “siguranței familiei” percepția clientului asupra valorii acestui beneficiu nu depinde prea mult de abilitățile de prezentare ale vânzătorului. Pentru unii clienți, siguranța familiei în autoturism este puternic legată de soluțiile constructive ale automobilului. Pentru alții, siguranța familiei în autoturism este puternic legată de felul în care sunt conduse aceste automobile. Sau poate sunt legate de starea drumurilor. Sau poate au în minte valoarea siguranței familiei pe care o pot dobândi utilizând alte mijloace de transport. Sau poate se raportează la un eveniment care dă o coloratură și o greutate ideii de siguranță a familiei în autoturism care, în mod obișnuit, nu se regăsește în formatele de prezentare a beneficiilor unui autoturism. Toți acești clienți au dreptate și statisticile sau doar experiența directă ne aduc dovezi zdrobitoare pentru fiecare dintre aceste percepții.

La fel, nu-i totuna dacă vinzi servicii de stocare a celulelor stem unei familii care are un istoric medical cu anumite antecedente sau unei mame îngrijorate de dovezile imperfecte ale capacității ei (natural, imperfecte) de a da naștere unui copil perfect sănătos. Sau unei mame care ține să fie cool și la modă. Dincolo de aspectele medicale, ne place sau nu, este și o modă. Dar toate aceste mame au dreptate. Și serviciile de stocare a celulelor stem au venit cu beneficii demonstrate științific. Însă aceste servicii au valoare diferită în reprezentarea fiecărei familii, în reprezentarea fiecărei mame.

Vânzătorul poate oferi valoare clientului numai dacă îl ascultă și încorporează în soluția și în prezentarea sa acele elemente pe care clientul le recunoaște valoroase. Altfel, va trebui să se înarmeze cu un arsenal de tehnici persuasive și de manipulare prin care să-l convingă pe client, să-i învingă rezistența temporară, să-și rezolve nevoia personală de a vinde.

Așteptările clienților sunt tot mai mari, se pot informa mai bine decât oricând altădată, au la dispoziție alternative comparabile sau identice, sub aspectul caracteristicilor, funcțiilor beneficiilor generice și chiar a serviciilor atașate, iar vânzătorul are un control foarte redus al informațiilor care circulă în piață pe seama sa. Prin urmare, imaginea șifonată, retururile, cererile de despăgubire, reclamațiile, procesele sau măcar refuzul unei viitoare colaborări însoțesc mereu abilitatea de a convinge clientul să cumpere ceva care nu a dobândit sau nu dobândește valoare pentru el.

Asta nu înseamnă că antrenamentul tehnicilor de prezentare trebuie aruncat la coș. Dar mai importantă decât însușirea tehnicilor de prezentare și punerea lor în scenă este clarificarea mizei pe care o servesc. Este o miză care transpare oricum, mai devreme sau mai târziu. Când miza este beneficiul reciproc, iar valoarea la vânzător vine ca urmare a valorii experimentate de client (grație soluției identificate în procesul de vânzare) tehnicile de prezentare sunt precum bisturiul în mâna chirurgului care identifică problema de sănătate și intervine dacă și atât cât este necesar să restabilească starea de sănătate a pacientului. Și, cu unele excepții, intervine după ce chirurgul a facilitat înțelegerea pacientului asupra stării sale de sănătate. Dacă bisturiul cade în mâna chirurgului pasionat doar să opereze, știrea că a fost operată mâna dreaptă în locul piciorului stâng nu mai este doar o răutate media.

Practica prezentării soluțiilor către client variază mult. Întâlnim pe piață, și în manuale, soluții de prezentare a ofertei și sfaturi pentru antrenamentul agenților de vânzare cât să umplem o bibliotecă consistentă. Voi reține aici doar câteva alternative pentru structurarea prezentării de vânzare.

Prezentările standardizate. Desuete pentru unele domenii și pentru unii agenți de vânzare, prezentările standardizate vin cu câteva beneficii. Instruirea rapidă a vânzătorilor, siguranța că forța de vânzare transmite pe piață același mesaj principal, scenariul de prezentare a vânzării reflectă îndeaproape celelalte comunicări de marketing ale firmei (Blythe, 2005, p. 100). Sunt convinsă că aveți în minte asemenea scenarii de vânzare de care ați beneficiat deja.

Prezentările structurate după un model prestabilit. Practic, vânzătorii își însușesc o structură, sau structuri, pe marginea cărora adaptează prezentarea pentru fiecare client în parte. Ideal, atunci când recurg la aceste structuri, ele sunt cadrul care asigură coerența mesajului. Care facilitează clientului experimentarea valorii pe care o oferă soluția prezentată. Rețin trei exemple de asemenea structuri, uneori utilizate combinat.

a. *Prezentarea CFB (caracteristici, funcții și beneficii) sau CAB (caracteristici, avantaje și beneficii).* Este o structură de prezentare care presupune o foarte bună cunoaștere a specificațiilor tehnice ale produsului, care să-i permită vânzătorului să ofere răspunsuri rapide și convingătoare la următoarele întrebări:

- *Ce este produsul X? Care sunt attributele sale?* – ex.: mașină are GPS încorporat, cu Y hărți actualizate permanent.

- *Ce face produsul X? Care sunt funcțiile sale? Ce anume fac attributele? Care este consecința prezenței atributelor listate anterior?* – ex.: asigură asistență la orientare oriunde ar decide clientul să călătorească.
- *Ce obține clientul de pe urma utilizării produsului X? Care este consecința prezenței funcțiilor produsului X?* – ex.: siguranța călătoriei, autonomia, bucuria de a explora în siguranță, economie de timp și bani etc.

Dacă vânzătorul a ascultat într-adevăr răspunsurile clientului, va ști să treacă dincolo de beneficiile generice și să se îndrepte spre ceea ce transformă aceste beneficii în valoare experimentată de client.

b. Implicarea senzorială a clientului. Prezentarea este organizată de așa manieră încât clientul să-și poată administra singur prezentarea. Uneori, în prezența și cu asistența tehnică a vânzătorului. Alteori, pe cont propriu. Cu puține cuvinte, vânzătorul pune la dispoziția clientului soluția pe care a identificat-o pentru el și îl invită să o testeze. Să guste, să pipăie, să pună în funcțiune, să miroasă, să asculte sonoritatea, să vadă. Să se convingă singur. La vânzător sau acasă la el.

Exemplu: Cineva vinde soluții de producere a energiei regenerabile. Între echipamente, un inverter. Mult mai scump decât cel pe care îl deține clientul, dar care optimizează funcționarea instalației electrice și oferă siguranța funcționării echipamentelor din locuința alimentată astfel. Fără nici un fel de discurs de prezentare, vânzătorul invită clientul să-l pună în funcțiune. Se poate decide peste o lună dacă îl plătește sau dacă îl returnează. S-a dovedit valoros pentru client și l-a cumpărat. Valoros, nu scump. Dacă rămânea doar scump, prețul era doar un motiv în plus pentru a fi refuzat.

c. Modelul SPIN. Creat de Neil Rackham (1995) și înregistrat sub drept de proprietate intelectuală, modelul asigură o soluție de vânzare care integrează procesul de identificare a nevoilor clientului cu elaborarea și prezentarea soluției împreună cu clientul. Se bazează pe clasificarea SPIN a întrebărilor (Situație, Problemă, Implicații, Nevoie rezolvată) și este modelul reper care a marcat trecerea către orientarea spre client în practica vânzărilor. Calitatea prezentării depinde de competența și experiența puse în joc de vânzător. De abilitățile acestuia, adesea ale acestora, de a explora în profunzime și de o manieră autentică fiecare *teritoriu* acoperit de acronimul SPIN. “Agentul de vânzări poate vorbi după aceea despre produsul său, dar clientul este practic deja decis să-l cumpere.” (Blythe, 2005, p. 144)

Prezentările deschise. Prezentarea de vânzare nu este tocmai o prezentare de vânzare. Nu în sensul formal. Este exploratorie și conversațională. Nu funcționează ca un pas al vânzării. Este asigurată de cultivarea relației pe termen lung dintre vânzător și client, de competența lor și de încrederea reciprocă. Folosește resursele tehnologiei, dar rămâne înalt personalizată Sugerează opțiuni și cere păreri. (Dugdale and Lambert, 2007). Vânzarea este dans, este leadership (Cehan, 2014). Deschide posibilități și respectă libertatea de mișcare (de decizie) a clientului. Nu fixează un moment pentru încheierea vânzării. Este non lineară, non secvențială.



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Colegul dumneavoastră, vânzător de succes, spune că argumentația bazată pe implicarea senzorială ajută de cele mai multe ori. Vă pregătiți pentru prima vânzare în calitate de reprezentant al unui producător de mobilier pentru birouri. Vreți să-i urmați sfatul astăzi, când vă veți întâlni cu un potențial client. Cum veți face?

2. Colegul dumneavoastră, vânzător de succes, spune că argumentația bazată pe caracteristici, avantaje și beneficii ajută de cele mai multe ori. Vă pregătiți să-mi vindeți o mașină de spălat vase și vreți să-i urmați sfatul. Cum veți face?

3. Colegul dumneavoastră, vânzător de succes, spune că modelele sunt pierdere de vreme. Vă pregătiți să oferiți unui cuplu de părinți o soluție pentru crearea unei rezerve dedicate investiției în studiile copilului. Acum copilul are 10 ani și părinții lui visează că va ajunge om învățat, școlit. Lucrați la o bancă importantă din oraș. Cum veți proceda?

T8. Rezolvarea obiecțiilor și încheierea vânzării

Obiectivul standard al rezolvării obiecțiilor este dezvăluirea adevăratelor motive pentru care clientul ezită sau rezistă să se apropie de momentul comenzii, al încheierii vânzării. Tehnicile de rezolvare a obiecțiilor sunt menite să-l ajute pe vânzător să descopere dacă clientului îi scapă niște informații importante despre produs. Sau dacă nu îl place pe vânzător. Sau dacă nu-i place produsul. Sau dacă nu-i place prețul. Sau poate nu decide singur. Sau nu-și permite să plătească prețul. Poate se rușinează să recunoască asta. Sau este în trecere și dorește doar să ia pulsul pieței. Sau ... orice alt motiv care îl reține să spună *Da, cumpăr acum*. Să le descopere, să depășească aceste rezerve, să le anuleze, și să-l obțină pe *Da, cumpăr acum*.

În vânzările consultative, relaționale, rezolvarea obiecțiilor este doar o întoarcere la identificarea nevoilor clientului. Este fluidă. Orientată către valoarea adăugată experimentată de client, către satisfacerea nevoilor clientului, rezolvarea obiecțiilor este echivalentă cu căutarea unei soluții mai bune pentru client și pentru vânzător. Uneori poate presupune o modificare a produsului oferit, alteori poate presupune înlocuirea cu o soluție total diferită, alteori este doar o ocazie de clarificare a poziției vânzătorului și clientului în construcția relației lor și în raportarea la obiectivul comun. Ca urmare, nici unul dintre parteneri, vânzător și client, nu are nevoie de *tehnici* pentru rezolvarea obiecțiilor sau pentru încheierea vânzării. Ei au o relație și o miză. Lucrează împreună. Au un angajament și un obiectiv. Asta e destul pentru ca vânzătorul să ofere cea mai bună soluție clientului, iar clientul să-și onoreze angajamentele financiare. Din nou, analog dansului, leadership-ului, coaching-ului.

Abordările situate între aceste două extreme oferă tehnici menite să asigure vânzări predictibile și clienți mulțumiți de comenzile făcute. Ca și în abordarea anterioară, ele reclamă întoarcerea la întrebări. La întrebările de clarificare a naturii obiecțiilor și la întrebările de identificare a nevoilor clientului. Odată clarificate, obiecțiile sunt urmate, de cele mai multe ori, de o cerere explicită sau implicită de comandă.

- a. **Modelul Dale Carnegie** (J. O. Crom and M. Crom, 2003) propune cinci pași pentru rezolvarea obiecțiilor:

1. *amortizarea* – Semnalizează clientului că vânzătorul primește obiecția. Nu că este de acord cu ea. Că este dispus să priceapă despre ce este vorba. “*Respect preocuparea dumneavoastră pentru ...*” sau un simplu “*Așa ...*”, rostit pe tonul potrivit, îi va comunica clientului că nu avem de gând să pornim un atac împotriva obiecției sale.

2. *clarificarea obiecției* – Odată amortizat impactul obiecției, clientul primește o întrebare de clarificare. Sau mai multe. “*Ce vă preocupă cel mai mult? Oferiți-mi, vă rog, mai multe detalii. Etc.*” Răspunsurile clientului îi permit vânzătorului să descopere dacă este vorba de o obiecție întemeiată, de scepticism, de nevoia de a amâna, etc.

3. *identificarea obiecțiilor ascunse* – Este pasul care provoacă descoperirea obiecției ascunse. Ex.: “*Mai este și altceva care vă reține?*”. Provoacă și încheierea vânzării. Prin acel *reține*, sau mai explicit. Ex. : “*Dacă noi rezolvăm aspectele A, B, C, dumneavoastră sunteți pregătit să continuați?*”

4. *răspunsul* – În măsura în care întrebările de clarificare a obiecțiilor și de scoatere la iveală a obiecțiilor ascunse sunt, în fapt, întoarceri la adevăratele nevoi ale clientului, această etapă este o întoarcere la ajustarea și prezentarea ofertei pentru client. Cu informații, dovezi, și demonstrații suplimentare.

5. *întrebarea de verificare* – Practic, este pasul către finalizarea vânzării. Către comanda făcută de client. Ex.: “*Dacă noi rezolvăm aspectele A, B, C, dumneavoastră sunteți pregătit să comandați?*”, „*Dacă noi rezolvăm aspectele A, B, C, când doriți să primiți comanda?*”, “*Dacă sunteți mulțumit de aspectele A, B, C cum veți completa ...?*” etc.

b. Modelul Zig Ziglar (Zig Ziglar, ediția 2006). Asemănător cu modelul anterior, rezolvarea obiecțiilor clientului presupune tot cinci pași, cam în același spirit.

1. Întrebare
2. Pricepere
3. Identificare
4. Empatie
5. Testare. Și validare.

c. Modelul Blythe (2005) din secțiunea dedicată vânzărilor obișnuite, tratate distinct de ceea ce autorul numește vânzări către clienții mari, propune un model de rezolvare a obiecțiilor clientului în patru pași.

1. Izolarea obiecției prin întrebări de clarificare

2. Asumarea de către vânzător a greșelii de a nu fi fost destul de explicit, pentru a proteja stima de sine a clientului.

3. Răspunsul la obiecție, prin întoarcerea cu o completare la ceea ce a prezentat anterior. Cu informații suplimentare, cu o dovadă în plus, cu o demonstrație practică etc.

4. Confirmarea clientului că obiecția a fost depășită și că este pregătit pentru încheierea vânzării.

Tehnicile de încheiere a vânzării în paradigma ajustată a procesului de vânzare, paradigma de tranziție de la cea tradițională către cea relațională, conservă nevoia vânzătorului de a vinde, dar se legitimează prin accentuarea preocupării de a-l servi pe client. Altfel spus, agentul de vânzare se ocupă mai întâi de servire și apoi de vânzare. Dacă se asigură că poate satisface o nevoie a clientului, atunci, odată cu rezolvarea ultimelor obiecții, va cere comanda.

- Prin alternativele propuse. *Doriți să ajungă astăzi sau mâine?*
- Prin metoda “cățelușului” (Puppy dog). *“Le puteți testa acasă și, dacă vă plac, batem palma ...la data H.”*
- Prin metoda clientului privilegiat. *“Pentru dumneavoastră, acum că v-ați decis, pot cere facilitatea X șefului meu. Numai el o poate acorda “*
- Prin oferta limitată în timp. *“Dacă încheiem contractual astăzi, încă mai sunt în vigoare facilitățile X, Y. Astăzi se încheie perioada acestei campanii speciale“*
- și o mulțime altele.

Când miza este mică, când consecințele calității relației cu vânzătorul sunt importante dar nu vitale pentru client, când produsul convinge prin el însuși și asistența vânzătorului nu e decisivă, clientul se poate declara mulțumit prin abordarea ajustată a vânzării. Satisfacerea unei nevoi a clientului potențial vine cu o cerere de comandă. Dacă este tratat cu respect, dacă economisește timp, bani etc.

Tot așa cum, în modelul avansat al vânzărilor (Moncrief and Marshall, 2005), firmele își selectează clienții care devin partenerii lor, clienții angajează relații de parteneriat numai cu o parte a vânzătorilor care îi deservește.

Dar rămâne fluturarea gândului că întotdeauna, pentru a ieși din zona călduță a clientului satisfăcut, clientul este liber și poate fi doar inspirat de vânzător. Și atunci, ce facem cu *tehnicele* de vânzare?



Întrebări de verificare și/ sau sugestii de reflectare:

1. Vindeți echipamente semi-profesionale pentru sporturile de iarnă. I-ați prezentat clientului oferta și replica lui este: „Șeful meu a cumpărat deja ceva de felul ăsta și nu e deloc mulțumit ”. Care va fi răspunsul dumneavoastră?

2. Vindeți asigurări pentru locuințe și i-ați prezentat clientului câteva opțiuni suplimentare celor prevăzute în pachetul minim reglementat de lege. Replica lui este: „Hm! Încă nu-mi dau seama cât o să mă ajute chestia asta”. Care va fi răspunsul dumneavoastră?

1. Vindeți scaune de mașină pentru copii. I-ați prezentat clientului oferta și replica lui este: „Hm! E tare scump!”. Care va fi răspunsul dumneavoastră?

Bibliografie selectivă:

- Bandler, Richard; La Valle, John – *NLP. Învăță să convingi! În afaceri, vânzări, relații și societate*, Editura Amaltea, 2005
- Blythe, Jim – *Managementul vânzărilor și al clienților cheie*, Editura Codecs, 2005
- Borg, S., & Young, L. (2014). Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. *Industrial Marketing Management*, 543-552
- Bristow, D., Gulati, R., & Amyx, D. (2006). A look at professional selling from the students' perspective: a replication and extension. *The Marketing Management Journal*, 88-103.
- Buzan, Tony; Israel Richard – *Vânzare inteligentă*, Editura Codecs, 2002
- Carnegie, Dale & Associates, Inc. – *Tehnici de a vinde*, Editura Curtea Veche, 2003
- Cehan, Cezar - *Heart to Heart Selling: Create clients through nurturing Connection*, More Options LLC, 2015
- Dugdale, Keith; Lambert, David (2007) – *Cum să vinzi inteligent. Strategii de viitor pentru clienți mulțumiți*, Curtea Veche Publishing, 2014
- Forseth, U., Røyrvik, E. A., & Clegg, S. (2015). Brave new world? The global banking's sales rhetoric and practices. *Scandinavian Journal of Management*, 471-479.
- Gitomer, Jeffrey (2003) – *Biblia vânzărilor*, Brandbuilders Group, București, 2006
- Hall, L. Michael – *Spiritul programării neuro-lingvistice*, Editura Curtea Veche, 2007
- Hopkins, Tom - *Vânzarea pe timp de criză. Cum să vinzi atunci când nimeni nu cumpără*, Editura BusinessTech, 2014
- Hopkins, Tom - *Vânzarea pe timp de criză. Cum să vinzi atunci când nimeni nu cumpără*, Editura BusinessTech, 2014
- Moncrief, W., & Marshall, G. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 13-22.
- Paden, N., Stell, R., Trainor, K., & Mushro, S. (2016). Changing Students' Perceptions of Professional Selling Using an Online Learning Workshop. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 57-64.
- Pease, Allan – *Întrebările sunt, de fapt, răspunsuri* – Editura Curtea veche, București, 2001
- Prutianu, Ștefan – *Tratat de comunicare și negociere în afaceri*, Polirom, Iași, 2008
- Tanner Jr, J., Fournier, C., Wise, J., Hollet, S., & Poujol, J. (2008). Executives' perspectives of the changing role of the sales profession: views from France, the United States, and Mexico. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 193–202.
- Viio, P., & Grönroos, C. (2014). Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 1085-1095.
- Wofford, L., & Freddy, R. (1980). Assessing Student Perceptions of Real Estate Careers. *AREUEA JOURNAL*, 417-426.
- Ziglar, Zig – *Arta vânzării*, Ed. Amaltea, 2006
- Dilema veche, nr. 561, 13-19 nov. 2014

<http://trendconsultgroup.com/>

<http://www.solutiideafaceri.ro/>