

L'art de vendre i dirigir els comercials

Més enllà de la negociació

Inés Küster Boluda

PID_00234629

Temps de lectura i comprensió: **5 hores**



Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. L'art de vendre	9
1.1. La venda comunica?	9
1.2. No és el mateix vendre avui que haver venut en el passat: l'auge de les relacions	11
1.3. Quins papers es poden exercir en l'àmbit de la venda?	12
1.3.1. El venedor	15
1.3.2. El director de vendes	16
2. Com ha de ser/actuar l'«artista de la venda»	18
2.1. L'artista venedor	18
2.1.1. Habilitats de comunicació	18
2.1.2. Habilitats de coneixement	20
2.2. L'artista director de vendes	22
2.3. Les noves tecnologies al seu abast	24
3. La venda personal, un procés de relació	27
3.1. Conèixer i apropar-se	28
3.1.1. Etapa de prospecció	28
3.1.2. Etapa de planificació de la presentació	31
3.1.3. Etapa de contacte	33
3.2. Desenvolupar la relació	34
3.2.1. Etapa de presentació	35
3.2.2. Etapa de demostració	36
3.2.3. Etapa de negociació de les objeccions	37
3.3. Cuidar i mimar després de vendre	39
3.3.1. Etapa de tancament i obtenció de la comanda	40
3.3.2. Etapa de servei al client	42
4. Els que manen, que sàpiguen com han de fer-ho	43
4.1. Planificació de l'equip de vendes	43
4.1.1. Establiment dels objectius de venda	43
4.1.2. Gestió del territori de vendes	45
4.2. Organització de l'equip de vendes	47
4.2.1. Selecció de venedors	47
4.2.2. Formació de venedors	48
4.2.3. Motivació i remuneració de venedors	49
4.3. Avaluació i control de l'equip de vendes	50

Resum	52
Activitats	55
Exercicis d'autoavaluació	56
Solucionari	59
Glossari	63
Bibliografia	64

Introducció

Es pot afirmar que la professió de la venda ha estat mal vista i que, en conseqüència, la venda personal ha estat considerada com una àrea d'estudi de segon nivell. De manera incorrecta, s'ha pensat que hi ha altres camps més rellevants tant des de l'òptica de la recerca, com des del punt de vista professional.

No obstant això, la realitat empresarial és una altra. Així, qualsevol empresa o entitat requereix la venda personal. Podríem pensar: quina necessitat té una organització com Metges Sense Fronteres o una empresa tan coneguda com Mercedes Benz de centrar els seus esforços en aquesta variable de comunicació? En el primer cas, l'entitat necessita «clients», siguin individus particulars o institucions de caràcter privat o públic, que facin aportacions perquè la mateixa pugui dur a terme els seus projectes solidaris. En el segon, la ben coneguda empresa no ha d'esperar al fet que el client «cridi» a la seva porta per comprar un cotxe o un vehicle industrial.

Per tant, i al costat d'altres variables de comunicació com la publicitat o la promoció de vendes, totes les empreses haurien de recórrer a l'ús d'aquesta variable de comunicació.

En abordar aquest mòdul, hem d'abandonar la idea que la venda personal representa a aquell venedor que va porta per porta intentant «col·locar» els seus productes o aquell venedor al qual ens «enfrontem» cada vegada que entrem a un establiment.

La venda personal suposa una mica més. La venda personal ha d'entendre's com una eina més de l'estratègia de comunicació, les accions i activitats de la qual han d'estar organitzades, planificades, dirigides i controlades. I és precisament la direcció de vendes la responsable última de totes aquestes funcions de direcció.

Al llarg del present mòdul, analitzarem, per tant, els aspectes més destacables de la venda personal i de la direcció de vendes. En aquest sentit, al final del mateix sereu capaços de plantejar diverses solucions al cas del següent exemple.

Per què només vendre cuines?

Cuines d'Autor, SL és una empresa dedicada a la fabricació i venda de cuines. Els seus clients més habituals són tant els clients que entren al seu establiment (botiga exposició), com prescriptors de les seves cuines (arquitectes i interioristes). Per atendre'ls, compten amb una xarxa de venedors composta pel director de botiga al

costat de dos comercials per atendre els clients particulars que entren a l'establiment, així com pel gerent que ven a prescriptors.

Recentment, el seu gerent i propietari, el Sr. Ruiz, ha vist la possibilitat de vendre bany. És un mercat que tant ell com el seu equip de vendes desconeixen.

El gerent s'ha reunit amb la seva xarxa comercial per analitzar tot el que és relatiu a la comercialització de cambres de bany. En finalitzar la mateixa, han arribat a les següents conclusions:

- La xarxa comercial actual haurà de rebre certa formació específica sobre les característiques i beneficis del nou producte. Saben molt sobre cuines, però desconeixen completament com comercialitzar cambres de bany.
- Poden aprofitar els seus contactes amb els seus clients actuals per introduir el nou producte. Així, els venedors poden efectuar vendes per suggeriment als seus clients actuals.
- Existeixen altres possibles clients que s'haurien d'atendre. Per exemple, constructors o xarxes de *networking* haurien de tenir-se en compte.
- Potser és necessari seleccionar i contractar nous venedors; al mateix temps que es reorganitza la força de vendes. Té més rellevància el nomenament d'un director de vendes que s'encarregui de supervisar la labor dels caps de venda i dels comercials.
- Tota la xarxa comercial, tant l'actual com la futura, ha de conèixer les diferents etapes del procés de vendes i si existeixen certes particularitats per a la comercialització d'aquest tipus de producte.

A la vista de l'exposat, el Sr. Ruiz és conscient de la necessitat de crear un Departament de Vendes que integri tota la seva xarxa comercial. S'enfronta a nombroses decisions relatives a la venda personal i a la direcció de vendes que condicionaran la venda del producte i, per tant, l'èxit del negoci.

En la resta de mòduls que componen aquesta assignatura, es presentaran altres de les variables del que es coneix com a **estratègia de comunicació** o **mix promocional**, igualment necessàries per a l'èxit de «la venda de cambres de bany».

D'allò que hem exposat en línies anteriors, podem establir com a principal objectiu d'aquest mòdul aconseguir que l'estudiant adquireixi aquells coneixements més destacables de la venda personal i de la direcció de vendes.

Objectius

Amb l'estudi del present mòdul, aconseguireu els objectius següents:

- 1.** Analitzar la venda personal i la direcció de vendes dins de l'estratègia de comunicació.
- 2.** Destacar la importància de les relacions en el context de la venda.
- 3.** Adquirir les habilitats necessàries per exercir la labor de venedor.
- 4.** Conèixer i aprendre les característiques de les diverses etapes que conformen el procés de vendes.
- 5.** Assumir el paper exercit per la direcció de vendes i descobrir les funcions que cal dur a terme.

1. L'art de vendre

No hi ha dues vendes iguals, no hi ha dos venedors iguals i no hi ha dos clients iguals. El que de vegades funciona en una situació de vendes, a vegades deixa de funcionar. Per què? Perquè la venda és un art. En el següent apartat, analitzarem algunes de les característiques d'aquest particular art.

Al principi d'aquest mòdul ja apuntàvem una idea: la venda personal suposa una eina de comunicació per a l'empresa. En aquest primer punt, ens centrarem en aquest aspecte i definirem tant el concepte de venda personal com el del paper o funcions que exerceixen venedors i directores de venda.

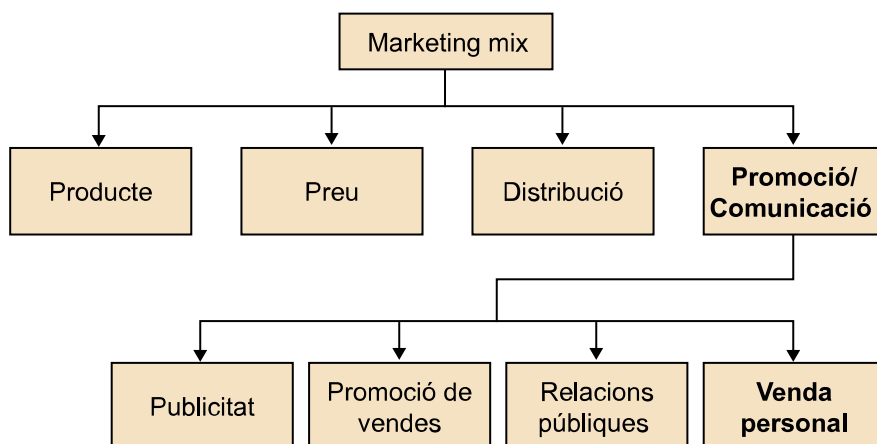
1.1. La venda comunica?

Sí, la venda comunica, i molt. No existeix cap dubte sobre la importància de la venda personal dins de les funcions del màrqueting, ja que, al costat del preu, posseeix la característica única i diferenciadora de generar ingressos, la qual cosa condiciona en gran manera l'èxit de l'empresa. Però, a més, la venda és comunicació.

Tal com ja indicàvem al començament del mòdul, la figura 1 ens mostra com la **venda personal** s'emmarca dins de l'estratègia de màrqueting mix, i és una de les variables de comunicació o promoció al costat de la publicitat, la promoció de vendes i les relacions públiques. Per tant, podem dir que la venda personal és un dels elements del mix promocional amb una sèrie de característiques que la diferencien enfront de les altres formes de comunicació.

La **venda personal** suposa una comunicació interpersonal en dos sentits, característica única enfront d'altres eines de comunicació. Així, si tant la publicitat com les promocions de venda es dirigeixen a un mercat de masses (comunicació impersonal i no directa), la venda personal, i també les relacions públiques, suposen eines de comunicació individual i personalitzada.

Figura 1. La venda personal com a variable del màrqueting mix i de la comunicació o promoció comercial.



Font: Elaboració pròpia.

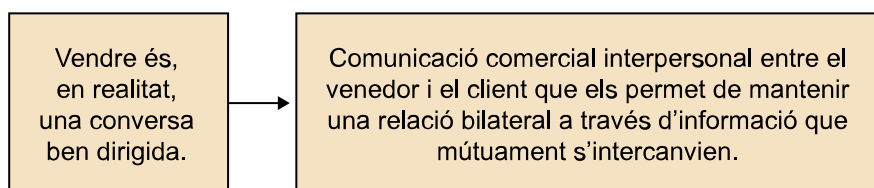
En aquest sentit, la venda personal és una eina de comunicació que permet adaptar el missatge a les característiques específiques del client i de la situació de vendes (Weitz, 1981; Weitz, Sujan i Sujan, 1986); i això com a conseqüència del tracte directe i personal amb el client.

A més, suposa una relació directa, immediata i interactiva entre dues o més persones, permet l'aparició de tot tipus de relacions i proporciona una resposta directa per part del client (Webster, 1983; Kotler i Keller, 2012).

Adicionalment, se li concedeixen altres funcions. Així, Webster (1983) afirma que aquesta venda forma part de l'oferta del producte, suposa el desenvolupament del paper de comunicador en la relació entre comprador i venedor i ocupa una posició fronterera entre l'empresa i el seu entorn.

En definitiva, i com ens mostra la figura 2, la venda personal pot caracteritzar-se com un element de comunicació on l'emissor (venedor) coneix el receptor dels seus missatges (clients reals o potencials) i permet d'adaptar cadascun d'aquests missatges al tipus de receptor al qual s'enfronta. Al mateix temps, el venedor pot comprovar si el seu client ha comprès el que desitjava transmetre. Així mateix, i no menys important, li ofereix els productes més adequats als seus desitjos i necessitats.

Figura 2. La venda personal com a element de promoció individual i personal.



Font: A partir de J. R. Guzmán (1999). *Técnicas de Venta y Negociación Comercial*. Madrid: Editorial Síntesis. A. Hernández (2013). *Vender es fácil si sabe cómo*. València: Alienta Editorial.

1.2. No és el mateix vendre avui que haver venut en el passat: L'auge de les relacions

No sempre la venda ha estat considerada de la mateixa manera. En el passat, la venda finalitzava amb el tancament de la transacció. L'objectiu era aconseguir comandes, sense més.

Avui, definim la **venda personal** com aquell procés de comunicació interpersonal durant el qual el venedor descobreix i satisfà les necessitats del client i que està basat en un benefici mutu sostenible en el llarg termini (Weitz, Cattleberry i Tanner, 2009).

Aquesta definició, enfront d'altres existents, recull el nou paper del venedor i les noves tendències en màrqueting. Així, de la mateixa destaquem:

- La venda personal és un **element de comunicació**, com ja explicàvem en el punt anterior.
- El paper del venedor ha de centrar-se a descobrir i satisfer les necessitats del client (**orientació al client**).
- El mitjà per aconseguir aquest fi ha de ser l'establiment de relacions sostenibles entre venedor i client (**màrqueting de relacions**).

Aquest concepte de venda personal suposa un canvi d'enfocament que ha anat concordant al canvi produït entorn del màrqueting. Així, des de la dècada dels noranta i fins a l'actualitat, s'introdueix una nova percepció de la venda personal. Ja no es tracta que el venedor sigui agressiu amb el client, d'intentar-li vendre tot el possible sense arribar a cobrir les seves necessitats reals, sinó que hem d'estimular els venedors a pensar en tot el que diuen o fan en el context de les seves associacions/relacions d'alta qualitat i llarga durada amb el client.

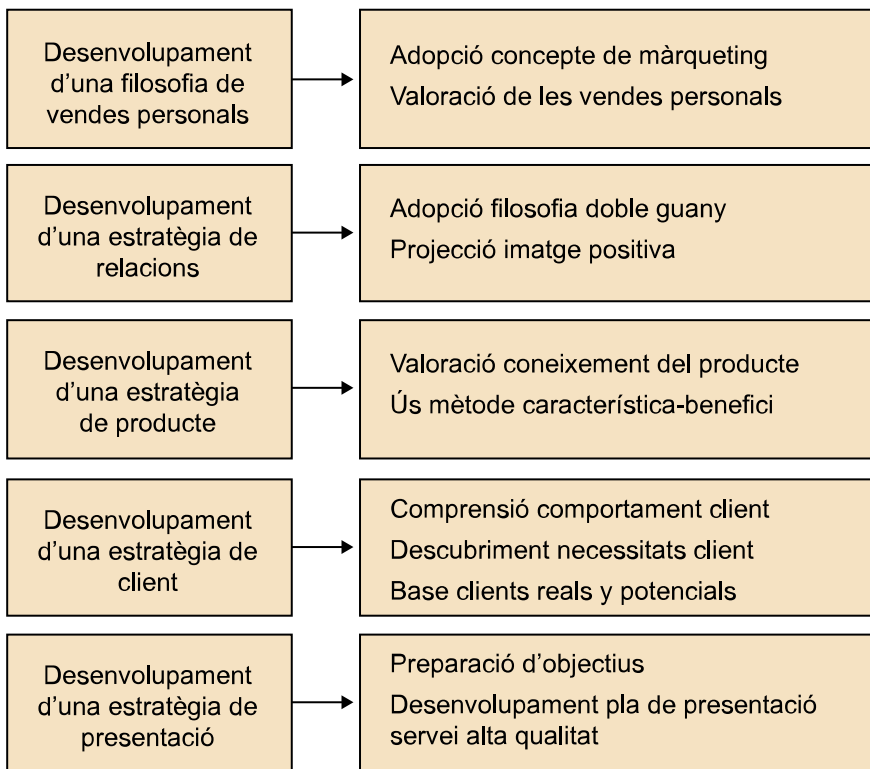
En l'actualitat es defensa un enfocament, tant de màrqueting com de vendes, centrat en el client. Un enfocament que es preocupa per la construcció de relacions a llarg termini amb aquest client com a mitjà per aconseguir la seva satisfacció i fidelitat. Aquestes relacions estan dirigides a l'oferta d'un valor superior al client i es troben basades en la qualitat de servei.

En aquest sentit, pot ser molt més beneficiós per al venedor adoptar un enfocament de vendes avançat que combina la **planificació estratègica**, la **venda consultiva** i els **principis d'associació**. És a dir, s'empren de manera conjunta tant l'enfocament de venda consultiva com de planificació estratègica i, a més, s'hi afegeixen els principis d'associació (necessitats d'establir relacions amb el client).

Aquest enfocament pot comprendre's millor mitjançant la construcció d'un model compost per cinc passos, les estratègies dels quals no són independents, sinó que, per contra, unes influeixen en les altres. En la figura 3 mostrem aquest procés, el qual està format per les estratègies de:

- Desenvolupament de filosofia de vendes.
- Desenvolupament d'una estratègia de relacions.
- Desenvolupament d'una estratègia de producte.
- Desenvolupament d'una estratègia de consumidor.
- Desenvolupament d'una estratègia de presentació.

Figura 3. Model avançat de vendes estratègiques / consultor.



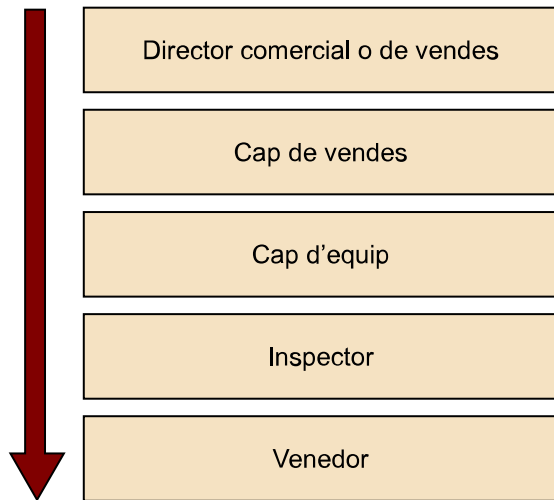
Font: A partir de G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value*. Prentice Hall.

L'element clarament diferenciador en relació amb enfocaments anteriors radica a ressaltar la importància de les relacions amb el client, a atorgar més èmfasi a l'orientació de les activitats cap a la satisfacció del client. Tot això, amb l'objectiu últim d'oferir-li un valor afegit més gran.

1.3. Quins papers es poden exercir en l'àmbit de la venda?

Una vegada hem analitzat el lloc que ocupa la venda personal dins de l'estratègia de comunicació de l'empresa, i que tenim clar què s'entén per venda personal en el moment actual, analitzarem breument el paper que venedor i director de vendes «juguen» en aquest context.

Figura 4. Elements jeràrquics en el Departament de Vendes.



Font: A partir d'H. H. Maynard; J. H. Davis (1980). *Técnicas de Dirección de Ventas*. Barcelona: Editorial Hispano Europea. G. Garofalo (1997). *Sólo para Gerentes de Ventas*. Mèxic: Prentice Hall Hispano-americana.

Com s'observa en la figura 4, els venedors no treballen de manera independent sinó que són supervisats per un inspector, que al seu torn ha de rendir comptes davant el cap d'equip. Per la seva banda, els caps d'equip són supervisats pel cap de vendes d'una determinada zona o producte, el qual es relaciona de manera directa amb el director comercial o de vendes.

Depenent de les empreses, apareixen o no totes les figures anteriors. Així, per exemple, a vegades el cap de vendes coincideix amb el director de vendes. Al costat d'això, i depenent de l'activitat de l'empresa, apareixen altres figures com, per exemple, el *key account manager*, 'director de comptes clau', o els directors territorials. És a dir, són nombrosos els nivells jeràrquics que es poden trobar dins d'un departament de vendes.

Així, com es recull a Román i Küster (2014) de manera molt més sintètica, Cantizano (2010) estableix vuit rols bàsics que el venedor ha d'exercir:

- **Direcció de vendes (director comercial, director de vendes).** Responsable de decisions crítiques per al negoci. Té una triple responsabilitat: gestió del compte de resultats del seu àmbit, tant en valor com volum i recursos; definició de l'estratègia i tàctiques de vendes; i gestió i lideratge de l'equip (contractació i desenvolupament del talent).
- **Direcció de vendes en canals indirectes (director de canal, delegat, *trade sales manager*).** Responsable d'aconseguir els resultats clau de la companyia (KPIS) sobre la base d'una gestió eficient de la relació amb *partners* ('distribuïdors'). Implica gran coneixement de la realitat del negoci, definició de la política comercial per canal, grans dots de negociació *win-to-win* amb el *partner*, dissenyar estratègies de vendes de suport al canal per millorar preferència del producte en la cartera del distribuïdor i accions per a l'increment de rotació al punt de venda final.

- **Gestió de clients (*key account*, executius de comptes).** Responsable de maximitzar la cartera de clients, prioritzant els seus esforços segons potencialitat i dimensionament del client. Responsable de la gestió de captació de nous clients i desenvolupament dels actuals amb accions ofensives i defensives de vendes (*cross/up selling*).
- **Venda camp (venedors prevendistes o de transacció simple, venedors externs).** Responsable de l'execució d'una agenda de visita a clients per oferir i vendre la cartera de productes/serveis. Els seus objectius són clarament precisos i mesurats (ràtio de visites/dia, venda/dia, noves referències / client, etc.). Alt domini de tècniques de comunicació i vendes.
- **Promoció de venda en el canal: promotors de suport al canal.** Responsable de la gestió d'un equip de vendes pertanyent al distribuïdor, que els dóna suport en la labor de la venda en el client final. Comunica, supervisa i executa accions de vendes en el canal, analitza KPI del negoci, informa, incentiva i dóna suport a la consecució dels objectius comuns. Gran capacitat empàtica.
- **Televenta (teleoperador).** Responsable de l'execució i seguiment d'agenda de trucades a clients potencials amb la finalitat de la seva captació (en la seva majoria), gran capacitat de comunicació verbal, argumentació, tècniques de tancament. Alt domini de la locució adequada (to, volum, ritme, etc.). Excel·lent grau d'automotivació.
- **Venda a punt detallista (venedors a botiga).** Responsable de l'atenció comercial a un client que busca majoritàriament informació. Ha d'identificar la seva necessitat, dimensionar la seva potencialitat, explicar amb argumentacions els beneficis del producte/servei segons motivacions de l'interlocutor i tancar la venda. Algunes vegades, exigeix un seguiment comercial posterior telefònicament.
- **Desenvolupament de nous negocis (consultors).** Responsable d'analitzar el mercat, la competència i buscar altres vies de negoci viables, bé en nous canals, bé en nous segment de clients. Professional amb gran visió i creativitat, lateral capaç de preparar plans de negoci integrals (són suport financer, personal i comercial).

A continuació, es detallen les activitats que exerceixen els venedors i directores de vendes, entenent que la resta de figures poden tenir assignades diverses tasques en funció de la companyia on es trobin.

1.3.1. El venedor

D'un quant temps ençà, el paper del venedor està canviant com a conseqüència de l'aparició de noves idees i pràctiques de màrqueting, i aquest nou paper inclou determinats aspectes específics. Així, el venedor (Wotruba, 1996):

- Es transforma en el director de l'oferta de valor per al client, amb la responsabilitat de determinar quins són els components d'aquest valor total per a cada client.
- Es converteix en un defensor del client, comunicant les necessitats a l'empresa.
- Es converteix en un recurs important de l'empresa en les seves polítiques i estratègies pel que fa al desenvolupament del producte i a la modificació de decisions.

Aquests canvis en el rol del venedor suposen el desenvolupament de determinats coneixements i habilitats, la formació d'equips de vendes qualificats i capacitats i determinats canvis en els sistemes de remuneració, formació i avaluació (Weitz i Bradford, 1999).

A la vista de l'exposat, són moltes les activitats que un venedor pot i ha d'exercir. El treball de vendes comporta activitats relacionades directament amb la venda, tasques purament administratives, servei al client i creació i manteniment de canals de distribució.

Però no sempre el venedor haurà de dur a terme totes aquestes tasques: les mateixes depenen del tipus de producte que cal comercialitzar, de la direcció de vendes de l'empresa, de les necessitats del client i de les característiques de la competència i del mercat. En qualsevol cas, el nou paper del venedor requereix que el mateix abandoni la perspectiva de la venda com un procés persuasiu per donar pas a un enfocament centrat en les relacions, a fi d'aconseguir la satisfacció del client (Evans i Laskin, 1994).

Taula 1. Paper del venedor: activitats de venda.

Factors identificats	Exemples d'activitats de venda
Funció de vendes	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar activitats de venda. • Buscar contactes i visitar clients potencials. • Preparar i executar presentacions de vendes.
Treballar amb uns altres	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar i expedir comandes. • Resoldre problemes amb les comandes.
Al servei del producte	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendre a utilitzar-lo. • Informar els clients sobre l'ús del producte.

Vegeu també

Els aspectes relatius als canvis en el rol del venedor es tracten en l'apartat «Els que manen, que sàpiguen com fer-ho» del present mòdul.

Factors identificats	Exemples d'activitats de venda
Dirigir la informació	<ul style="list-style-type: none"> • Oferir informació tècnica. • Rebre i oferir retroalimentació.
Al servei del client	<ul style="list-style-type: none"> • Fer inventaris per al client. • Ajudar el client amb el nostre producte.
Assistència a conferències/reunions	<ul style="list-style-type: none"> • Assistir a conferències de vendes. • Assistir a reunions de venedors.
Formació/reclutament	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar i formar nous venedors.
Diversions	<ul style="list-style-type: none"> • Convidar els clients a menjars i esdeveniments socials.
Viatges	<ul style="list-style-type: none"> • Viatges fora de la ciutat. • Desplaçaments a la ciutat.
Distribució	<ul style="list-style-type: none"> • Establir relacions amb els distribuïdors. • Vendre a distribuïdors.

Font: Adaptat de W. C. Moncrief (1986). «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces». *Journal of Marketing Research* (núm. 23).

Hem d'assenyalar que no sempre el venedor haurà de dur a terme totes les tasques recollides en la taula 1, sinó que dependrà de:

- El tipus de producte per comercialitzar.
- La direcció de vendes de l'empresa.
- Les necessitats del client.
- Les característiques de l'empresa i del mercat.

1.3.2. El director de vendes

Vistes totes les activitats que pot exercir el venedor, no tenim cap dubte de la importància que el personal de vendes posseeix per a qualsevol empresa.

Ara bé, el **director de vendes** ha de ser el responsable últim de l'organització i de les vendes.

De manera jeràrquica, depèn del director de màrqueting i té a càrrec seu els diferents caps de venda, caps d'equip, inspectors i venedors. Podem afirmar que, com qualsevol treball directiu, és un lloc de responsabilitat.

Així, les característiques principals del lloc de director de vendes són:

- Moltes de les variables que afecten el seu treball no les pot controlar.
- Ha de fer valer la seva experiència i la seva capacitat d'adreça.
- Té relació amb la resta de departaments de l'empresa.
- No té control continu i immediat dels seus venedors.

D'altra banda, entre les principals tasques que de forma general té el director de vendes estan les següents (Maynard i Davis, 1980):

- Planificar els objectius i estratègies del seu equip.
- Desenvolupar una estructura organitzativa capaç d'aconseguir aquests objectius.
- Col·laborar amb el director de màrqueting en diferents tasques de la seva competència (canals de distribució, plans de venda, xifres de venda, grandària, xarxa de vendes, etc.).
- Fixar les quotes de venda.
- Establir les rutes de venda d'acord amb els caps de venda i d'equip, així com amb els venedors.
- Participar en la preparació de les visites.
- Establir els programes de formació de venedors.
- Determinar els programes d'incentius i remuneració.
- Portar a terme les estadístiques de venda.
- Establir el servei postvenda.
- Conèixer les característiques i possibilitats dels seus venedors.
- Conèixer les característiques i situació dels clients.
- Controlar l'actuació de la xarxa de vendes.
- Col·laborar amb els diferents departaments de l'empresa.

2. Com ha de ser/actuar l'«artista de la venda»

Arribats a aquest punt, sereu conscients de les implicacions que té el treball del venedor i del director de vendes. Així, el concepte i l'enfocament actual de vendes suposen dur a terme tot un seguit d'activitats que ja han estat comentades amb anterioritat. En la majoria de casos, per fer-les, és necessari que tant venedor com director posseeixin certes habilitats. En les següents línies, les comentem.

2.1. L'artista venedor

S'ha comentat anteriorment com ha de ser la labor del venedor. Per poder-la dur a terme, es requereix que aquest venedor posseeixi certes habilitats de comunicació i de coneixement que es comenten a continuació.

2.1.1. Habilitats de comunicació

Es pot afirmar que la comunicació facilita l'establiment i desenvolupament de les relacions socials. És més, en tot procés de vendes, el venedor es comunica amb els clients a través de diferents canals, pel que ha de posseir certes habilitats de comunicació.

Aquests canals inclouen diferents dimensions de comunicació. A més dels signes verbals, hi ha tot un conjunt de símbols no verbals que contribueixen al fet que el client compregui millor els arguments de venda. No en va, s'afirma que el 80% de la comunicació interpersonal és de naturalesa no verbal.

Per tant, el venedor haurà de desenvolupar la seva comunicació verbal de manera que sigui capaç de complir més d'una de les citades funcions. A continuació, es detallen algunes recomanacions per al desenvolupament de les habilitats de comunicació verbal (Blanco, 2007):

- Emetre missatges significatius (útils i importants) per al client.
- Exposar missatges i idees ajustant-se al nivell intel·lectual i cultural del client.
- Emprar frases i paràgrafs curts que facilitin la reflexió sobre els seus continguts.
- Evitar tecnicismes innecessaris.
- Recórrer a l'ús de comparacions, metàfores i/o refranys populars.
- Escoltar activament i atendre els senyals no verbals del client.
- Resumir, fer preguntes, ser positiu i mostrar acords.

Per la seva banda, la comunicació no verbal inclou tot allò que es comunica sense ser expressat per mitjà de les paraules: expressions, gestos, postures, imatge personal, etc.

Al costat del que s'ha comentat en línies anteriors, el venedor ha de conèixer l'estil de comunicació, tant verbal com no verbal, del client, de la persona a la qual es dirigeix. És freqüent que es produeixin biaixos de comunicació entre venedor i client.

Així, el biaix d'estil de comunicació es produeix quan entrem en contacte amb una altra persona l'estil de comunicació de la qual és diferent del nostre.

L'estil de comunicació és aquell patró de comportament que altres persones veuen. Si les persones veuen una cosa molt diferent del que elles són, llavors pot resultar gairebé impossible la comunicació.

Si el venedor coneix els estils de comunicació, és possible reduir les tensions entre ell i el client. És possible que es tanquin més vendes i, per tant, que el venedor tingui més èxit en el seu treball.

Per explicar el biaix en els estils de comunicació, sorgeix el que Manning i Reece (2004) denominen **teoria del biaix conductual** o **estil de comunicació**. A continuació es recullen els principis bàsics d'aquesta teoria (Blanco, 2007):

- **Existeixen diferències individuals i són importants:** cadascun de nosaltres som diferents, fem un to, volum de veu diferent.
- **Les diferències d'estil individual tendeixen a ser estables:** el nostre estil es manté més o menys estable al llarg del temps.
- **Existeix un nombre finit d'estils:** la majoria de persones mostra un estil concret que posseeix determinades qualitats. Així, una persona dominant posseeix una veu forta i expressa les seves opinions amb gran força.
- **Tothom fa judicis sobre les persones sobre la base del seu estil de comunicació:** en conèixer algú, segons el seu estil de comunicació tenim una impressió d'aquesta persona.

Partint d'aquests quatre principis, a continuació es presenten quatre estils de comunicació. El model seguit per establir aquests quatre estils es basa en dues dimensions:

1) **Contínuum de predomini:** tendència a manar, controlar o prevaler sobre altres persones.

- Molt predomini: persones que tendeixen a donar consells amb llibertat, més actives en el seu tracte amb els altres.
- Poc predomini: tendents a la cooperació i a ajudar, amb poca assertivitat.

2) **Contínuum de sociabilitat:** quantitat de control que exercim sobre les nostres expressions emocionals.

- Molta sociabilitat: persones que tendeixen a expressar els seus sentiments amb liberalitat.
- Baixa sociabilitat: tendeixen a controlar els seus sentiments.

Així, és possible trobar-nos amb els següents estils, recollits en la taula 2:

- Estil emocional.
- Estil director.
- Estil reflexiu.
- Estil de donar suport.

Encara que és possible que mostrem característiques de més d'un dels estils, sol predominar un d'ells, que és fàcilment detectable. El venedor haurà de determinar l'estil de comunicació predominant del seu client i adaptar la seva comunicació verbal al mateix.

Taula 2. Estils de comunicació verbal i no verbal.

		Sociabilitat	
		Alt	Baix
Predomini	Alt	Estil emocional Sembla molt actiu, assumeix la iniciativa social en la majoria de casos, li agrada estimular la informalitat i expressa opinions emocionals.	Estil director Sembla estar molt ocupat, pot fer l'efecte que no està escoltant, mostra una actitud seriosa i expressa opinions fortes.
	Baix	Estil de donar suport Aparença de tranquil i reservat, escolta amb atenció, tendeix a evitar l'ús del poder i pren les seves decisions de manera pensada i deliberada.	Estil reflexiu Control de l'expressió emocional, mostra preferència per l'ordre, tendeix a expressar opinions mesurades i sembla difícil d'arribar a conèixer.

Font: A partir de G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value*. Prentice Hall.

2.1.2. Habilitats de coneixement

Al costat de les habilitats comunicatives, el venedor ha de desenvolupar altres habilitats que li permetin portar a terme de manera més efectiva el seu treball.

En aquest sentit, haurà de desenvolupar les seves habilitats de coneixement per aconseguir un coneixement més gran i millor de la seva empresa, del producte i/o servei que comercialitza, de la seva clientela i de la competència.

Així, moltes empreses han arribat a la conclusió que les seves vendes són més efectives com més gran és el coneixement dels seus venedors pel que fa al producte que ofereixen.

D'acord amb Manning i Reece (2004), a continuació es recullen algunes de les categories sobre les quals s'ha de tenir coneixement:

- Desenvolupament i aplicacions del producte.
- Processos de millorament de la qualitat.
- Selecció del producte en funció de les necessitats del client.
- Dades i especificacions d'acompliment.
- Manteniment i cura.
- Preu i lliurament.

Des d'un punt de vista ideal, un venedor tindrà coneixements del producte que satisfacin i ultrapassin les expectatives del client.

Adicionalment, cada vegada més empreses reconeixen que el personal de vendes és amb freqüència el punt de contacte més proper de l'empresa amb el client. Per això, el venedor ha d'estar ben informat de l'empresa. Seguint Manning i Reece (2004), a continuació s'exposen els aspectes de l'empresa que ha de conèixer el venedor:

- Història, missió i cultura de l'empresa.
- Organització de l'empresa: persones i funcions.
- Compromís continu amb el millorament del procés de vendes.
- Suport per al producte.
- Educació i capacitat del client.

L'adquisició del coneixement de la competència és un altre aspecte important per al desenvolupament d'un coneixement complet del producte.

Per tant, el venedor haurà de conèixer els seus competidors, els productes que ofereixen i els resultats que proporcionen. En definitiva, com més gran coneixement tingui dels aspectes recollits en relació amb la competència, en millor situació es trobarà per diferenciar-se d'aquesta.

Ara bé, només quan una característica del producte es converteix en un benefici per al client, és quan es produeix un impacte en el mateix. La gent no compra característiques, sinó beneficis.

Així, el venedor ha de conèixer els seus clients, de manera que detecti els desitjos i necessitats que posseeixen i que estableixi els beneficis que el client espera obtenir mitjançant el consum i/o ús dels seus productes i/o serveis.

L'estratègia de característiques-beneficis consisteix precisament a analitzar les característiques que el producte posseeix i transformar-les en beneficis per al client.

Una de les millors formes de presentar els beneficis és l'ús de les declaracions pont (frases que connecten una declaració de característiques amb una afirmació dels seus beneficis). La determinació dels beneficis del client implica un coneixement del client i del seu comportament de compra. A continuació, es mostren alguns aspectes rellevants del client que ha de conèixer el venedor:

- Procés de comportament de compra.
- Motius de compra.
- Expectatives amb la compra.
- Tipologia de clients.

2.2. L'artista director de vendes

El director de vendes té a càrrec seu l'equip o força comercial de la companyia. Per això, ha de saber dirigir. En aquest sentit, no és el mateix tenir autoritat que poder entre els seus empleats. Així, la diferència en com es desenvolupa un director de vendes es troba en el tipus de lideratge que exerceix sobre els que estan a càrrec seu, si està més relacionat amb el lideratge de poder o amb el d'autoritat. La taula 3 ens mostra les diferències entre un líder amb poder i un líder amb autoritat.

Com es desprèn, el **poder** és la capacitat de forçar algú perquè aquest, encara que preferiria no fer-la, faci la nostra voluntat a causa de la nostra posició o força, mentre que l'**autoritat** és l'art d'aconseguir que la gent faci voluntàriament el que un vol a causa de la seva influència personal. El director de vendes ha de tenir autoritat i no imposar el seu poder.

Taula 3. Diferències entre líder amb autoritat i líder amb poder.

Líder amb poder	Líder amb autoritat
Neix de les ànsies de tenir més per ser més.	Neix de la voluntat de la comunitat que vol ser regida pels millors.
Pertany a l'ordre de la privadesa individualista.	Pertany a l'ordre de la relació que fa referència a la persona.
Expressa la força.	Expressa la transcendència.
S'arrabassa per la força.	És conferida per la comunitat coneixedora dels mèrits personals.
S'enforteix en el menyspreu i l'exclusió.	Escolta l'empatia.
Exerceix mitjançant la imposició que domina.	S'exerceix mitjançant la paraula dialogal, generadora de consensos.
Rebutja la diferència.	Procura la convergència en la diversitat.
Opera des de la lògica de l'individualisme.	Opera des de la lògica del pluralisme i la complaença.
Cohesiona per la por.	Unifica per l'acord.
Inspira temor i terror.	Inspira respecte i confiança.
S'imposa.	S'accepta.

Font: A partir de C. D. J. Cáceres; V. S. Hernández; F. O. Vargas (2013). «Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber» [document en línia]. [Data de consulta: 3 de gener del 2015]. <www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>

Al costat d'això, podem afirmar que un gerent de vendes efectiu ha de ser un líder efectiu.

En aquest sentit, Manning i Reece (2004) ens proposen dues dimensions necessàries perquè es doni aquest lideratge efectiu:

1) Dimensió d'estructura:

- Capacitat d'organització i d'estructurar el treball de vendes.
- Planificació i avaluació periòdica del treball del venedor.
- Polítiques i procediments clarament definits.
- Decisions fermes i ràpides.

2) Dimensió de consideració:

- Bon clima de comunicació bidireccional.
- Comunicació regular i eficient.
- Es tracta al venedor com a individu.
- Es premia el bon acompliment.

A més, un veritable líder ha de mostrar grans dosis d'autocontrol. No ha d'estar subjecte a alts i baixos emocionals, ni a canvis d'estat d'ànim ni inconsistència en les relacions personals.

Finalment, el gerent de vendes també ha de posseir les habilitats de planificar i posar en pràctica les estratègies d'automatització de la força de vendes.

Al costat de tot això, la taula 4 recull un ampli ventall d'habilitats que qualsevol director comercial ha de reunir.

Taula 4. Habilitats de qualsevol director de vendes.

Habilitat per vendre	Capacitat d'efectuar vendes. Encara que el director no haurà de vendre personalment, la seva habilitat potencial per fer-ho facilitarà l'èxit de les seves tasques administratives.
Habilitat comercial	Capacitat per analitzar el mercat, per saber el que s'està venent, les probables tendències del mercat, etc.
Habilitats directives	Capacitat per dirigir (iniciativa, habilitat intel·lectual, dots de comandament, estímul, etc.).

Font: A partir d'H. H. Maynard; J. H. Davis (1980). *Técnicas de Dirección de Ventas* (6a. ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.

2.3. Les noves tecnologies al seu abast

D'acord amb Román i Küster (2014), el món de la venda no ha estat aliè al desenvolupament i l'evolució tecnològica, Així, l'ús de les noves tecnologies de la informació i les comunicacions (NTIC) s'ha convertit en una eina fonamental per a la força de vendes; i ha afectat pràcticament totes les facetes de la venda personal i de la direcció de vendes (Johnston i Marshall, 2013).

Per això, avui dia es pot parlar de noves activitats de venda, conseqüència o no de l'ús de noves tecnologies. Amb motiu de les noces de plata del *Journal of Personal Selling & Sales Management* durant el 2004, Hawes, Rich i Widmier (2004) van reflexionar sobre la labor del venedor. De manera més específica, es plantejaven la venda com a professió i el que això comporta. Una de les conclusions més destacades del seu treball està relacionada amb l'ús de noves tecnologies per part del venedor. En opinió d'aquests autors, l'ús que facin els venedors de la tecnologia impactarà en el punt de vista i en el respecte del client cap al venedor.

D'altra banda, i tal com afirmen Johnston i Marshall (2013), els ordinadors personals, siguin fixos o portàtils, permeten la gestió d'àmplies bases de dades; els telèfons mòbils faciliten una comunicació més fluida entre venedor-empresa i venedor-client; el DVD i altres innovacions en aquest camp ajuden a la formació en vendes, etc. Addicionalment, el desenvolupament d'internet ha proporcionat nous nivells en la relació entre empresa i client, i es pot constatar

l'existència d'estratègies basades en la cocreació de valor. Així succeeix amb el desenvolupament de les NTIC: encara avui dia les empreses segueixen analitzant com treure un millor rendiment d'aquestes.

Avui dia, i cada vegada més, les empreses fan ús de les NTIC. Així, segons l'estudi efectuat per Institut Nacional d'Estadística (INE, 2013), adreçat a 15.423 empreses de 10 o més empleats i a 10.667 de menys de 10 empleats i situades al territori nacional, s'observa que:

1) A empreses amb 10 o més empleats:

- El 98,7% de les empreses de 10 o més empleats disposa de connexió a internet al gener del 2013. A més, l'ús d'ordinadors està estès en la pràctica totalitat d'aquestes empreses (98,9%). Per la seva banda, el 85,4% té instal·lada una xarxa d'àrea local (LAN) i el 55,6% compta amb una xarxa d'àrea local sense fils.
- Al 94,7% de les empreses està implantada la telefonia mòbil.
- D'altra banda, el 71,6% de les empreses amb connexió a internet disposa de lloc / pàgina web. En les de 250 o més empleats, aquest percentatge aconsegueix el 93,8%.

2) En empreses amb menys de 10 empleats:

- El 71,6% de les empreses de menys de 10 empleats disposa d'ordinadors i el 24% té instal·lada una xarxa d'àrea local (LAN), segons les dades al gener del 2013.
- El 65,7% de les microempreses disposa d'accés a internet i el 98,5% d'elles hi accedeix mitjançant alguna solució de banda ampla.
- Quant a les comunicacions, el 74,6% de les empreses amb menys de 10 empleats utilitza telefonia mòbil i el 21,4% fa servir altres tecnologies (GPS, TPV, etc.).
- El 29,3% de les empreses petites amb connexió a internet disposa de pàgina web. Un any abans, aquest percentatge era del 28,6%.

Són nombroses les aplicacions que poden trobar-se avui dia. A mode il·lustratiu, es recomana al lector que busqui en Google, NTIC i vendes, i observarà algunes d'elles.

Notícies relacionades

A continuació, recollim algunes de les notícies relacionades amb aquest tema (Román i Küster, 2014):

- Les TIC com a eina en la gestió empresarial. Les TIC agreguen valor a les activitats operacionals i de gestió, com ara manufactura i vendes.
- Aplicar les TIC augmenta les vendes de les empreses. Europa Press
- «Cómo las TIC pueden ayudar a su empresa a crecer». I-Business
- Un fòrum dedicat a la importància de les TIC per potenciar les vendes obre la Setmana de les Tecnologies «León 3.0». *20 minutos*. 11/11/2013. Aquest fòrum tecnològic entre emprenedors que desitgin potenciar les seves vendes i empreses del sector TIC se celebra a les 19.00 hores en el...
- Les TIC redissenyen el punt de venda - A fons - Fabricants... 08/10/2012. Fabricants: internet, mobilitat, comerç electrònic, RFID... Les tecnologies mouen el negoci del detall. www.channelpartner.es › A fons › Fabricants
- Entrades per a les TIC per potenciar les vostres vendes. Ticketea. Fòrum tecnològic entre empresaris que desitgen potenciar les seves vendes i empreses del sector TIC. L'objectiu és explicar els avantatges competitiu d'incorporar...
- Els empresaris constaten que les TIC fan créixer les vendes. 24/02/2011 – «L'ús de la tecnologia en el seu negoci millora el creixement econòmic del seu sector». Aquesta és la conclusió a la qual van arribar ahir els...
- Les TIC en l'estratègia empresarial. Anetcom. Introducció a una visió integradora de les TIC en les pimes. 11. 2. Les parts que intervenen en la compravenda es diferencien en tres tipus, sent B2B...
- Influències de les TIC. SlideShare. 03/07/2010. Influència de les TIC en el creixement de les empreses. Definir el concepte de TIC i relacionar-lo amb les vendes i la...

3. La venda personal, un procés de relació

Enfront de situacions en les quals l'única preocupació del venedor era aconseguir una comanda, avui dia és freqüent trobar-nos unes altres l'eix principal de les quals se centra en la satisfacció de les necessitats i desitjos del client. Es defensa, per tant, un enfocament de màrqueting i de vendes centrat en el client.

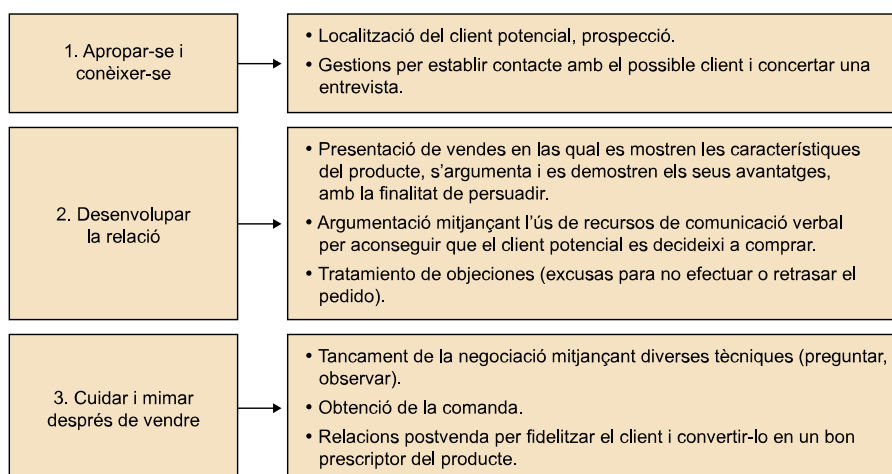
Un enfocament que es preocupa per la construcció de relacions a llarg termini amb aquest client com a mitjà per a aconseguir la seva satisfacció i fidelitat.

Aquestes relacions estan dirigides a l'oferta d'un valor superior al client i fonamentada en la qualitat de servei (Román i Küster, 2014).

Una vegada analitzats els aspectes més rellevants de la venda personal, donem pas a l'estudi del que es coneix com a **procés de vendes**. Ara bé, i tal com assenyalàvem en parlar de l'enfocament de vendes, la venda personal requereix planificació. El venedor ha d'estar preparat per enfrontar-se al client al llarg d'una venda.

Així, entenem el **procés de la venda personal** com aquell que contempla aquelles etapes que recullen les activitats que el venedor fa abans, durant i una vegada efectuada la venda.

Figura 5. Fases del procés de vendes.



Font: Elaboració pròpia.

Tal com es mostra en la figura 5, tradicionalment aquest procés està compost per tres fases: la fase de preparació, la fase d'argumentació o negociació i la fase de transacció. Així, a continuació analitzarem cadascuna d'aquestes fases amb les seves corresponents etapes.

3.1. Conèixer i apropar-se

Aquesta fase també és coneguda com a **preparació i acostament previ**. En la mateixa s'intenten localitzar clients potencials, es porten a terme les gestions oportunes per establir el contacte amb el client i es concerta una entrevista amb el mateix. D'aquesta forma, aquesta fase està composta per les etapes següents:

- 1) Etapa de prospecció.
- 2) Etapa de planificació de la presentació.
- 3) Etapa de contacte.

3.1.1. Etapa de prospecció

La prospecció no és més que un procés sistemàtic d'identificació i localització de clients potencials. Aquests clients potencials han de reunir tres característiques per ser considerats com a tals (Anderson, Hair i Bush, 1995; Manning i Reece, 2004):

- Tenir una necessitat del producte o servei.
- Ser capaços d'efectuar la compra.
- Tenir autoritat per comprar el producte.

La finalitat de la prospecció és construir una base de clients potencials (prospectes) composta per clients actuals i per clients potencials.

Aquesta etapa és important, ja que tot venedor s'enfronta al desgast de la clientela, és a dir, la pèrdua inevitable de clients durant un període. Si no es troben nous clients que reemplacin els que perd, el venedor disminuirà els seus ingressos i pot arribar a perdre la seva ocupació.

En la majoria d'ocasions, la prospecció comença amb un estudi de mercat per al producte o servei que es comercialitza. En aquest sentit, la segmentació de mercats agrupa els consumidors en funció de la similitud de necessitats i desitjos. Existeixen fonts tant públiques com a privades que ens proporcionen informació sobre la segmentació general del mercat.

A més de l'anàlisi del producte, és important analitzar amb cura els clients que compren actualment el producte.

És interessant donar resposta a aquestes qüestions:

- Per què compren?
- Amb quina freqüència?
- Com prefereixen pagar: efectiu o targeta?
- Durant quant de temps han comprat a la nostra empresa?
- On estan situats els clients actuals?
- Qui influeix en la decisió de compra?

Tot venedor ha de desenvolupar un sistema de prospecció adequat per a cada situació específica de vendes. Hi ha diverses fonts de clients potencials, i cadascuna ha d'analitzar-se amb molta cura. En la taula 5 recollim algunes d'aquestes fonts.

Taula 5. Fonts per a la identificació de clients potencials.

Referències	Client que ens recomana. Es pot utilitzar: <ul style="list-style-type: none"> • Referències de cadena contínua: un venedor es dirigeix a un client i li diu: «Sr. Martínez, qui coneix vostè que pogués interessar-li el nostre servei?». • Cartes i targetes de referències: variant de la tècnica anterior. A més de demanar el nom de possibles clients, el venedor demana al client que prepari una carta o targeta de presentació que pugui lliurar al client potencial. • Amics i membres de la família.
Directoris i llistes de correu	Llistats de noms i adreces de clients individuals o empreses que poden ser clients.
Publicacions especialitzades	Revistes especialitzades, anuals, etc.
Fires comercials	Esdeveniments i exhibicions comercials, a on persones interessades en un mateix tipus de productes solen acudir.
Telemàrqueting	Ocupació del telèfon per localitzar possibles clients.
Màrqueting directe	Cupons de resposta que s'adjunten a la publicitat i que el client envia a l'empresa per rebre més informació.
Bases de dades	Banc d'informació organitzada sobre clients actuals i potencials, que permet l'obtenció d'informació selectiva.
Detecció de clients en fred	El venedor selecciona i visita un grup de persones, que poden o no ser clients reals.
Xarxes	Art de fer i usar contactes.
Enfocaments combinats	Ús conjunt de més d'una font d'identificació.

Font: A partir de Jonson, Kurtz y Scheuing (1996). Gerencia de ventas: conceptos, prácticas y casos. Colombia: McGraw-Hill; i G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value*. Prentice Hall.

La prospecció pot oferir-nos un gran nombre de persones o organitzacions que semblen necessitar el producte, però el venedor ha d'establir el seu mercat objectiu (conjunt de clients actuals i potencials que una determinada empresa desitja servir).

És important establir aquest mercat objectiu de manera que el venedor s'asseguri que no perdrà el temps amb persones que no són clients potencials i que les persones a les quals visita faran una comanda que cobreixi el cost de la visita de vendes.

És possible determinar criteris per qualificar els clients potencials. A aquest efecte, pot ser útil donar resposta a aquestes preguntes:

- És ja un client de l'empresa?
- Era un client anterior que va deixar de comprar?
- Per què ho va fer?
- És un usuari del tipus de productes que comercialitza l'empresa?
- Quina quantitat de compres pot fer?
- És solvent?

Tota aquella informació sobre els clients actuals i potencials ha de registrar-se de manera automàtica. Aspectes com el nom, l'adreça, el número de compte del client, les preferències, els articles que compra, la data d'aniversari i qualsevol altra informació poden ser rellevants. Per a això, les empreses compten amb les **bases de dades**, que han tingut un gran desenvolupament durant els últims anys.

Independentment que s'emperi un sistema o un altre per a l'administració i gestió dels clients, d'acord amb Manning i Reece (2004), el venedor ha de recaptar i organitzar dues classes d'informació sobre el client potencial:

1) **Client potencial com a individu:** nom, edat i experiència, nivell d'educació, classe social, interessos i passatemps especials, estil de comunicació.

2) **Client potencial com a representant de negocis:** autoritat per comprar, capacitat de pagament, activitat de l'empresa, pràctiques de compra.

Per tant, són diverses les activitats que ha de dur a terme el venedor durant aquesta etapa de prospecció. Amb l'objectiu final d'aconseguir l'èxit durant aquesta, el venedor ha de desenvolupar el seu **pla de prospecció**. Així, i com afirmen Manning i Reece (2004), encara que cada situació de venda pot variar, la major part requereix els següents tipus similars de decisions:

1) Preparació d'una llista de clients potencials.

2) Determinació del volum de vendes potencials que cada nou compte pot generar per a cada producte.

3) Anticipar les visites al client potencial en establir la ruta de vendes (ruteig).

3.1.2. Etapa de planificació de la presentació

El següent pas després de feta la labor de prospecció és planificar la presentació de vendes. En aquest sentit, una bona planificació té una influència positiva en l'actitud del venedor i li permet de fer millor el seu treball.

Durant la planificació de la presentació real de les vendes, es duen a terme diverses activitats:

1) Establiment dels objectius per a la presentació de vendes.

2) Preparació del pla de presentació previ a la venda, necessari per satisfer aquests objectius.

L'establiment dels objectius permetrà determinar què és el que s'espera de cada presentació de vendes. Així, no es tractarà únicament d'aconseguir una comanda. És més, es recomana d'establir objectius múltiples per a cada visita de vendes, doncs d'aquesta manera s'ajuda a reduir la por al fracàs i s'enforteix la confiança del venedor.

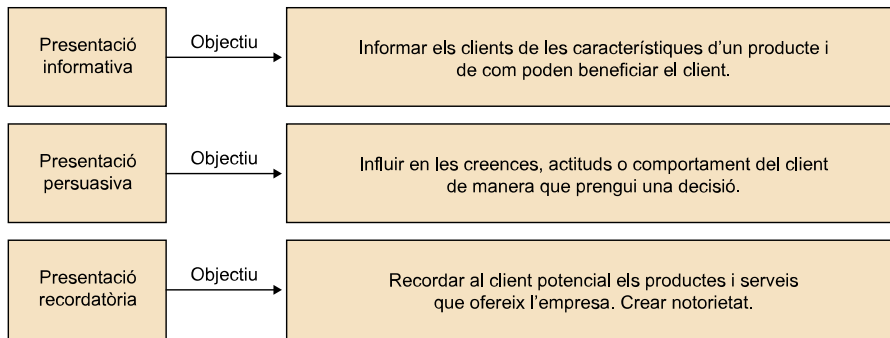
Entre els objectius que s'han d'aconseguir amb una presentació de vendes, cal trobar:

- Obtenir informació personal i comercial.
- Avaluar les necessitats del client.
- Obtenir una llista de referències.
- Oferir servei postvenda.

Existeixen factors que afecten els objectius que un selecciona. Així, per exemple, l'ús de presentacions de visites múltiples de vendes determina els objectius seleccionats. Aquest enfocament posseeix objectius diferents en funció de l'etapa d'aquest. Així, en una primera visita, l'objectiu és reunir i analitzar determinada informació bàsica. En la segona visita, en funció de la informació reunida i analitzada, l'objectiu és efectuar una proposta específica. Es poden requerir visites addicionals per tancar la venda.

D'altra banda, la planificació de la venda pot requerir dues o més persones (venda en equip). En aquests casos, tots els membres de l'equip han de contribuir a la selecció dels objectius.

Figura 6. Diferents objectius en funció del tipus de presentació.



Font: A partir de G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value*. Prentice Hall.

Siguin els objectius individuals o en grup, és important determinar els objectius en funció del tipus de presentació que es desenvoluparà. En la figura 6 es mostren els diferents tipus de presentació i els objectius que es poden aconseguir amb cadascuna d'elles.

El temps disponible per preparar els objectius i crear els plans dependrà de la complexitat del producte, del coneixement que té el client sobre el producte i d'altres factors. Normalment, en la venda detallista es disposa de poc temps, pel que el venedor ha d'estar preparat per respondre amb rapidesa a les necessitats del client.

Una vegada establerts els objectius de la presentació, el venedor ja està preparat per desenvolupar el pla de presentació previ a la venda. Aquest procés de planificació comença amb diversos tipus d'anàlisis:

- **Anàlisi de tota la informació relacionada amb el client**, com a individu i com a representant d'una empresa.
- **Anàlisi del producte** per identificar aquelles característiques i beneficis que apel·laran al client. És important anticipar les preguntes que el client probablement formularà.
- **Anàlisi de les possibles influències simultànies** entre l'estratègia del client, la del producte i la de les relacions.

Una vegada efectuades les respectives anàlisis, es fa la planificació pròpiament dita. En aquest sentit, cal distingir entre una presentació de vendes a mida i una presentació enllaunada (memoritzada). La preparació de la **presentació a mida** requereix més temps i esforç. No obstant això, permet una millor adaptació al client, oferint missatges convincents i no superficials. Una presentació de vendes ben planificada no es memoritza. En qualsevol cas, el venedor haurà de preparar-se per a cadascuna de les etapes del procés de vendes.

Recomanacions

És recomanable tenir sempre preparades cinc preguntes per a obtenir cabal. Cap producte està acabat, s'acaba amb el que valora el client. Una venda és com un riu, els peixos són les paraules del client. No cal llançar la canya fins que no sapigueu on està el cabal ple de peixos. Igual d'important és preguntar que escoltar. Qui pregunta, dirigeix. Amb aquestes cinc preguntes, aneu dirigint el cabal (les paraules del vostre client). Hernández (2013).

La quantitat de temps emprat en la preparació de la presentació variarà en funció de la situació de vendes.

3.1.3. Etapa de contacte

Una vegada ja feta la labor de prospecció i preparada la presentació, arriba el moment d'establir el contacte amb el client potencial, sigui en persona o per telèfon.

El contacte posseeix tres objectius bàsics (Manning i Reece, 2004):

- Crear un enteniment mutu amb el client.
- Captar tota l'atenció del client.
- Generar interès del client cap al nostre producte.

Per dur a terme aquest contacte, el venedor compta amb diferents alternatives (Manning i Reece, 2004):

1) **El contacte per telèfon.** Una simple trucada telefònica representa un mètode ràpid i barat de programar una entrevista. Permet a més una comunicació en dues direccions, si bé el contacte és més impersonal que el cara a cara. Els primers quinze segons d'una trucada són crucials per a la imatge que se'n pot formar el client. Així, per millorar la veu per telèfon és aconsellable ser amable, expressiu i clar. Una vegada el client s'ha posat al telèfon, cal explicar-li el propòsit de la trucada. A més, cal indicar-li el temps estimat de la visita i si algú més ha d'estar present.

2) **El contacte social.** El personal de vendes té només uns minuts per crear una primera impressió positiva. En aquests minuts, es pot establir o negar una relació. La conversa breu i general durant el contacte social ha de retenir l'atenció del client i crear una atmosfera relaxada i amistosa. Per a això, el venedor pot parlar de temes d'actualitat, efectuar compliments sincers, o buscar conegut o interessos mutus.

3) **El contacte de negocis.** El pas del contacte social al contacte de negocis, mantenint l'atenció del client, és una part molt important a fi de poder completar els següents passos de la venda. Alguns venedors utilitzen una primera declaració o pregunta acuradament planificada per portar l'atenció del client a la presentació de vendes. Per exemple, fer una declaració o pregunta

relacionada amb els motius de compra del client potencial. Altres vegades, per mantenir l'atenció del client, hem de conèixer quins són els comentaris que s'han d'evitar.

Finalment, en la taula 6 recollim els diversos mètodes o enfocaments per captar l'atenció del client i fomentar l'interès cap a la presentació.

Taula 6. Mètodes per aconseguir captar l'atenció del client.

Enfocament de demostració del producte	Es mostren les característiques i/o funcionament del producte. És un mètode directe bastant efectiu. No sempre és possible portar-lo a la pràctica.
Enfocament de referència	Consisteix a fer al·lusió als comentaris positius que un altre client ha fet sobre el producte o empresa. Exemple: «El senyor Cuquerella de l'empresa Pastics, SA és un client regular nostre i em va suggerir que esmentés el seu nom quan el veiés».
Enfocament de benefici al client	És una de les formes més efectives, ja que s'indica un benefici derivat de la compra del producte. La clau d'aquest enfocament consisteix en la preparació per endavant, ja que cal conèixer amb exactitud què és el que el client necessita. Exemple: «Els jerseis que li estic oferint estan fets amb un material que permet mantenir la temperatura del cos».
Enfocament de preguntes	Té dos aspectes positius: 1) Una pregunta gairebé sempre dispara la participació del client potencial. 2) Una pregunta fa que el client potencial reflexioni sobre un problema que el venedor li pot resoldre. Exemple: «Sap que acabem d'incloure tres nous serveis en el nostre paquet FiscalSum?».
Enfocament d'enquesta	Abans de la primera cita, el nou client emplena un qüestionari detallat. Aquest enfocament ofereix molts avantatges: forma no amenaçadora d'iniciar una visita, permet una millor adaptació al client individual, ajuda a evitar una discussió primerenca del preu.
Enfocaments combinats	És la combinació dels enfocaments anteriors. Sol aplicar-se en la venda tipus consultor, ja que en aquesta existeix més flexibilitat i adaptació cap al client; el venedor actua com a assessor del client. Exemple: «La meua companyia ofereix diversos serveis d'assessorament en funció de les necessitats que cada client té. Responent a aquestes breus preguntes, podem determinar exactament els serveis que necessita».

Font: A partir de R. E. Anderson; J. F. Hair; A. J. Bush (1995). *Administración de Ventas* (2a. ed.). Mèxic: Mc Graw Hill; i G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

3.2. Desenvolupar la relació

La segona fase, desenvolupar la relació, també denominada **argumentació** o **negociació**, comporta les següents etapes, que es desenvolupen amb més detall a continuació:

- 1) Presentació de vendes en la qual es mostren les característiques/beneficis del producte, i s'argumenten i demostren els seus avantatges amb la finalitat de persuadir.
- 2) Argumentació mitjançant l'ús de recursos de comunicació verbal per aconseguir que el client potencial es decideixi a comprar.
- 3) Tractament d'objeccions (excuses per no efectuar o retardar la comanda).

3.2.1. Etapa de presentació

Durant la presentació, el venedor ha de:

- 1) Descobrir les necessitats del client.
- 2) Seleccionar el producte més adequat a aquest client.
- 3) Satisfer les necessitats del client mitjançant la informació, persuasió i/o el recordatori.
- 4) Oferir servei a la venda.

Així, el venedor no ha de recomanar la compra d'un producte sense una completa **identificació de les necessitats del client**. El millor és començar amb el supòsit que el problema del client és desconegut, pel que caldrà recollir informació dels clients i establir una comunicació efectiva entre venedor i client. Així, es posa èmfasi en la importància de la formulació de preguntes, de més genèriques a més específiques.

És important evitar l'ús de preguntes innecessàries durant la visita. Per això, els venedors han de recollir com més informació millor abans de la primera reunió. A més, el client espera que el venedor estigui ben informat sobre les seves activitats i, d'aquesta forma, no es perdrà temps amb un gran nombre de preguntes bàsiques.

Una vegada feta una pregunta, és important escoltar amb atenció el client i desenvolupar el que es coneix com a **habilitats d'escolta activa**. Quan parlem amb un client, el focus ha d'estar en el client. Quan el client ens dóna una resposta, cal esperar que caigui l'última gota, aquesta segona resposta que el client vol donar (Hernández, 2013).

La segona part de la presentació de vendes consisteix en **la selecció o creació d'una solució** que satisfaci els motius de compra del client. Una vegada s'ha trobat aquesta solució, el venedor fa una recomanació al client.

Finalment, el venedor ha de satisfer les necessitats del client mitjançant la **informació, persuasió i/o el record**:

- **Estratègia de presentació informativa.** El client ha d'entendre amb claredat el missatge. Es fa ús de dades, propaganda preparada per l'empresa, testimonis escrits d'altres persones, etc. Factors que propicien l'ús d'aquesta presentació: productes complexos, preu elevat i creença que no és adequada la persuasió.
- **Estratègia de presentació persuasiva.** La meta principal és influir en les creences, actituds o comportaments del client i encoratjar l'acció de

compra. És utilitzada quan existeix una necessitat real del producte. A més, exigeix un alt nivell de capacitat i experiència perquè sigui efectiva. Cal anar amb compte amb clients repetitius i en les visites múltiples, ja que, mal utilitzada, pot fer l'efecte de pressió cap al client.

- **Estratègia de presentació recordatòria o de reforç.** Se suposa que el client ja ha estat en presentacions informatives o persuasives i, per tant, coneix les característiques bàsiques del producte i els beneficis per al client. Aplicacions: quan finalitza una promoció, amb la finalitat de mantenir la familiaritat constant amb la línia de productes. Per mantenir la participació en el mercat.

La decisió de l'estratègia de presentació que ha d'emfatitzar-se és una qüestió complexa. La raó és l'existència d'una sèrie de factors: cicles de vendes més llargs, múltiples influències en les compres, relacions a llarg termini, etc. En qualsevol cas, és de gran utilitat emprar ajudes visuals com ara gràfics, diagrames, transparències, diapositives, etc., de manera que captin i mantinguin l'atenció del client.

3.2.2. Etapa de demostració

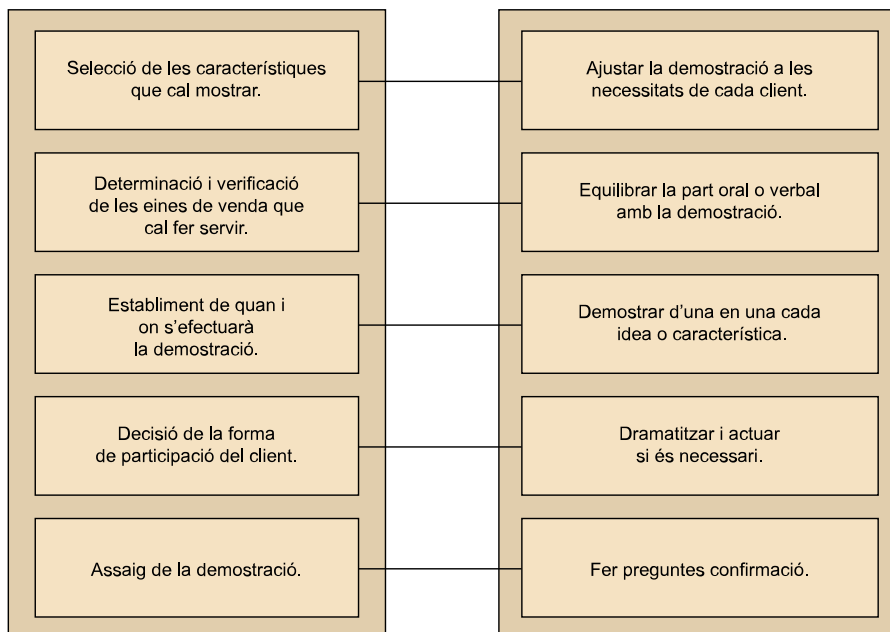
Una **demostració** ben planificada agrega un atractiu sensorial al producte, atreu l'atenció del client, estimula el seu interès i crea el desig.

En una demostració, tant el client com el venedor se'n beneficien. El primer pot avaluar el producte o servei amb més efectivitat; al segon li resulta més fàcil demostrar el que el producte pot fer i com podria ajustar-se a les necessitats del client. A més, la demostració permet:

- Millor comunicació.
- Millor retenció de la informació.
- Millor comprovació dels beneficis per al client.
- Sentiment de propietat.
- Més confiança del venedor.
- Estalvi de temps de presentació, en determinades ocasions.

Ara bé, perquè sigui efectiva requereix planificació. La figura 7 recull en què consisteix aquesta planificació i les accions que cal desenvolupar durant la demostració.

Figura 7. Planificació estratègica i accions concretes durant la demostració de vendes.



Font: A partir de D. Cámara; M. Sanz (2001). *Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid: Prentice Hall.

Per tant, una **demostració efectiva** és el resultat tant de la planificació com de la pràctica.

La planificació dona l'oportunitat al venedor de revisar tots els detalls importants que s'han de tenir en compte abans de la demostració real. La pràctica o assaig ens dona l'oportunitat de descobrir aquelles àrees que necessiten atenció addicional.

Normalment, les empreses proporcionen als venedors una sèrie d'eines o dispositius de comprovació de vendes d'una classe o una altra que permeten millorar l'acompliment de vendes (el producte en si, els models o prototips, les mostres, ordinadors portàtils i una altra tecnologia audiovisual, algunes fotografies o il·lustracions i/o certes còpies de revistes i publicacions).

3.2.3. Etapa de negociació de les objeccions

La venda no és negociar (Hernández, 2013). «Tot comença i acaba en el client.»

I és que en vendes, cal simplificar. El nostre únic objectiu, per tenir èxit comercial, ha de ser una cosa tan senzilla i tan difícil com aconseguir que els clients ens triïn. Una vegada assumit aquest principi, vendre és fàcil, ja que simplement es tracta d'ajudar a comprar (Hernández, 2013). Així i tot, durant la venda sorgeixen objeccions, resistències del client a les quals el venedor

haurà de fer front mitjançant certa negociació. Per això, el venedor no ha de mostrar-se poc inclinat a les possibles objeccions que li presenti el client, sinó que ha de buscar solucions favorables a ambdues parts.

Els venedors han de conèixer l'existència de certs patrons de resistència del client, la qual cosa els permet preveure algunes preocupacions durant la visita de vendes. La gran majoria d'objeccions s'agrupen en cinc categories, les característiques de les quals es recullen en la taula 7.

Taula 7. Tipus més freqüents de resistència per part del client.

Relacionada amb la necessitat del producte	<p>Client que diu que no necessita el producte. Pot ser veritat o bé pot tractar-se d'una objecció que emmascara la veritable raó. En el primer cas, hi ha poc a fer. En el segon, existeixen diverses alternatives per demostrar que el nostre producte és una bona inversió.</p> <p>En el cas que el client «ja tingui massa en existència»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferir una oferta de prova sobre la base d'una venda garantida o a consignació. • Suggestir al client que faci una venda especial per desfer-se d'inventari. • Negociar la compra de l'inventari del client.
Relacionada amb el producte	<p>Factors que poden haver influït en aquesta resistència:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producte no està ben posicionat. Sol donar-se en productes nous, per la qual cosa cal proporcionar resultats de proves, testimonis d'altres persones o efectuar una demostració. • El producte no és popular. S'han d'analitzar tots els esforços que ha fet l'empresa per incrementar la demanda i notorietat del producte. • A alguns amics o coneguts no els va agradar el producte. És una de les resistències més difícils de manejar, pel que es recomana actuar amb cautela per adquirir més informació. • El producte actual és satisfactori. S'han de ressaltar els avantatges i beneficis superiors del producte.
Relacionada amb la font	<p>Una de les resistències més habituals relacionades amb la font és la confiança i la lleialtat cap a l'empresa actual. Aquesta pot tractar-se de diferents formes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar problemes que la nostra empresa pot resoldre. • Indicar al client que millorarà la seva oferta amb una segona línia. • Assenyalar els beneficis superiors del nostre producte. • Encoratjar el client al fet que faci una comanda de prova. <p>També és possible que el client estigui poc inclinat a l'empresa. En aquest cas, cal descobrir les raons d'aquesta resistència.</p>
Relacionada amb el preu	<p>Per principi, tot client és resistent al preu. Existeixen diverses tàctiques per negociar aquesta resistència:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tàctica de limitació de pressupost: «Ens agrada el seu producte, però només disposem de 6.000 euros». Una estratègia és reduir el preu eliminant certes despeses d'extres o accessoris. • Tàctica de prengui-ho o deixi-ho: «Li dono com a màxim 4.000 euros». Una estratègia és una concessió en el preu; una altra és tornar a repassar amb el client els beneficis superiors que li estem oferint. • Tàctica de dividir la diferència: «Ni 6 ni 4, deixem-ho en 5.000 euros». Si és acceptable, cal acceptar-la i si no, llavors el venedor ha de fer una contraoferta.
Relacionada amb el temps	<p>Objeccions tipus: «Desitjo tenir temps per pensar-m'ho»; «Passa a veure'm la setmana propera». Davant d'això, és possible prendre's un temps per repassar els beneficis del producte, perquè el client estigui segur de la idoneïtat d'aquest. Si el client segueix posposant la compra, és convenient repassar les raons per les quals seria avantatjós comprar ara (pujada de preu, estocs limitats, etc.).</p>

Font: A partir de G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

De manera més específica, la literatura ofereix una sèrie de mètodes per poder negociar les objeccions del client:

- **Negació directa.** Quan es refuta l'opinió o creença del client perquè aquest no té raó: «Està vostè una mica equivocacat, ja que...».
- **Negació indirecta.** Quan el client presenta una preocupació vàlida, o almenys bastant precisa, és millor cedir una mica i reconèixer que el client està parcialment en el que és correcte: «Sí, té raó, no obstant això...».
- **Preguntes.** Quan es converteix la resistència en una pregunta: «No creu que...?».
- **Benefici superior.** Quan el client formula un problema que no es pot contestar amb una negociació (per exemple, «la seva màquina no té...»). Hem de reconèixer la validesa de l'objecció i després mostrar algun benefici superior: «No l'hem inclòs perquè és millor que...».
- **Demostració.** Per vèncer l'escepticisme del client cap al producte i el seu funcionament: «Vegi com fa de tot».
- **Oferta de prova.** S'ofereix el producte sense cap compromís de compra: «Provi aquest oli i veurà com no li gripa el motor».
- **Testimoni d'una tercera persona:** «Segons l'opinió de la Sra. Ramírez, aquest producte...».

Tot i que existeixen aquests mètodes, és recomanable tenir en compte el següent (Hernández, 2013):

- Les objeccions es prevenen i no es contesten, tret que el client les formuli com a pregunta.
- La major part d'objeccions les creen els venedors en fer afirmacions.
- Deixeu parlar al client fins al final, ja que s'oblida del 70% de les seves objeccions i només torna sobre el 30%.
- Reforceu el que us uneix, preguntant al client sobre els pensaments afirmatius que ha expressat.
- Quan el client resol l'objecció, es compromet amb la seva solució.

3.3. Cuidar i mimar després de vendre

Finalment, la fase de cuidar i mimar després de vendre suposa:

- 1) El tancament de la venda mitjançant diferents tècniques.
- 2) L'obtenció de la comanda.
- 3) Les relacions postvenda per fidelitzar el client i convertir-lo en un bon prescriptor del producte.

3.3.1. Etapa de tancament i obtenció de la comanda

Existeixen certs factors que augmenten les probabilitats de tancar la venda. A partir de Manning i Reece (2004), a continuació es recullen els més habituals:

- 1) **Enfocament sobre els motius dominants per a la compra.** Cal estar alerta sobre aquell benefici que genera més emoció en el client, per després esmentar-lo en el tancament.
- 2) **Negociar els punts difícils** abans d'intentar el tancament.
- 3) **Evitar sorpreses en el tancament.** No esperar al tancament per revelar informació que pot crear sorpreses en el client (preu final, limitacions de serveis postvenda, la garantia, etc.).
- 4) **No aïllar el client potencial durant la venda.** Cal deixar que el client participi (per exemple, fent preguntes de confirmació).
- 5) **Demandar l'ordre més d'una vegada.** No cal tirar-se enrere davant una primera o segona negativa del client.

6) Reconèixer els indicis de tancament:

a) Indicis verbals per part del client:

- Preguntes: «Té algun pla de crèdit per pagar?».
- Reconeixements: «M'agrada el que m'ha ofert».
- Requisits: «Necessitem que ens ho serveixi en 10 dies».

b) **Indicis no verbals** per part del client: canvis en l'expressió de la cara, moviments amb la mà, etc.

D'altra banda, la literatura proposa diversos mètodes per tancar la venda:

- 1) **Intent de tancament o punt de tancament menor.** És aquell que es fa en un moment oportú durant la presentació de vendes per estimular el client i que reveli la seva voluntat de compra. És freqüent que el venedor present una característica del producte, la converteixi en un benefici per al client i

confirmi l'acord del possible client sobre la importància del benefici. En aquest moment, seria apropiat emprar un intent de tancament. Normalment, es fa una pregunta del tipus: «Quin color prefereix?».

2) Tancament de resum de beneficis. S'han mostrat els beneficis del producte i el client ha demostrat prou interès, però s'ha presentat gran quantitat de material. És llavors quan s'han de resumir els beneficis més importants per al client.

3) Tancament de suposició. Suposa que el client comprarà, per la qual cosa acostuma a produir-se al final de la presentació de vendes. Se suposa que el client ja ha comprat i després es formula una pregunta amb relació a algun punt menor (per exemple: «Vol pagar en efectiu?»).

4) Tancament de concessió especial. Se li ofereix al client alguna cosa addicional (reducció en el preu, pagament ajornat, accessoris gratuïts) per actuar immediatament. Ha d'usar-se amb cura, ja que alguns clients són escèptics pel que fa a les concessions.

5) La negociació del tancament del problema únic. Després de la presentació completa de venda, sorgeix un únic problema que impedeix el tancament de la venda. Aquest problema sol donar-se a conèixer quan es fa un intent de tancament. Si es tracta d'un obstacle menor, pot tenir solució, i cal intentar resoldre'l.

6) Tancament de selecció limitada. Se li han mostrat al client diverses opcions, i s'ha avaluat l'interès mostrat pel client a cadascuna d'elles. En aquest tancament, el venedor ha d'eliminar aquelles que no han estat d'interès per al client. És convenient seguir aquests passos:

a) Deixar de mostrar nous productes quan sembla que el client n'ha rebut una àmplia selecció.

b) Eliminar els productes en els quals el possible client no sembla estar interessat.

c) No considerar els productes no desitjats i centrar-se en aquells que semblen interessar al client.

7) Tancament de l'anomenat directe. Implica demanar l'ordre de compra de manera directa, per la qual cosa és apropiat per a les persones decidides. No ha de fer-se massa aviat, sinó que cal esperar fins que el client hagi mostrat interès definit pel producte o servei.

Una vegada el client s'ha decidit a comprar el producte, cal assegurar-se que s'han complert tots els detalls relacionats amb l'acord de compra i verificar tot amb el client. És important dedicar uns minuts per donar-li confiança al client

(**pas de confirmació**). Cal fer veure al client que ha pres una decisió correcta comprant el nostre producte, i agrair-li la seva compra. Cal fer tot el possible per assegurar-nos que el client ha rebut la màxima satisfacció amb la compra.

3.3.2. Etapa de servei al client

Les relacions postvenda s'han convertit en els últims anys i en tots els àmbits en un important element diferenciador.

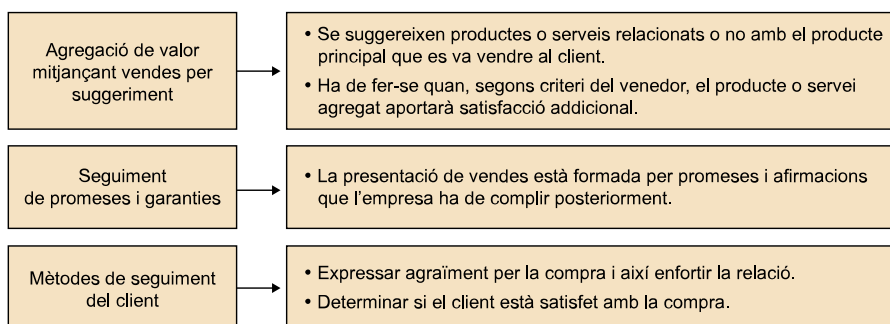
Al mateix temps, mitjançant un bon servei postvenda, el client resulta satisfet i s'incrementen les possibilitats de compres futures, així com de recomanació del nostre servei. En aquest sentit, s'ha comprovat que tornar a guanyar un client perdut pot resultar cinc o sis vegades més costós que mantenir satisfet un client actual.

Per tant, l'etapa de servei al client, encara que apareix en últim lloc, no és menys important que les anteriors.

Quan un client compra un determinat producte, espera que el venedor recordi la compra com un favor que li va fer. Per tant, el venedor es troba en la posició d'haver de restablir la relació des d'una posició desavantatjosa.

Aquestes expectatives més grans del client exigeixen un pla estratègic per donar servei postvenda. En la figura 8 es mostren alguns dels diversos mètodes per oferir servei al client.

Figura 8. Mètodes de servei postvenda.



Font: A partir de D. Càmera; M. Sanz (2001). *Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid: Prentice Hall; i G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

4. Els que manen, que sàpiguen com han de fer-ho

Per últim, finalitzem aquest mòdul analitzant les funcions més rellevants de la direcció de vendes que, recordem, englobaven la planificació, organització i avaluació i control de la força de vendes.

4.1. Planificació de l'equip de vendes

Dins de les funcions de **planificació**, la direcció de vendes ha d'establir els objectius de vendes i determinar com gestionar el territori. Encara que de manera succinta, veurem a continuació aquests aspectes de la planificació.

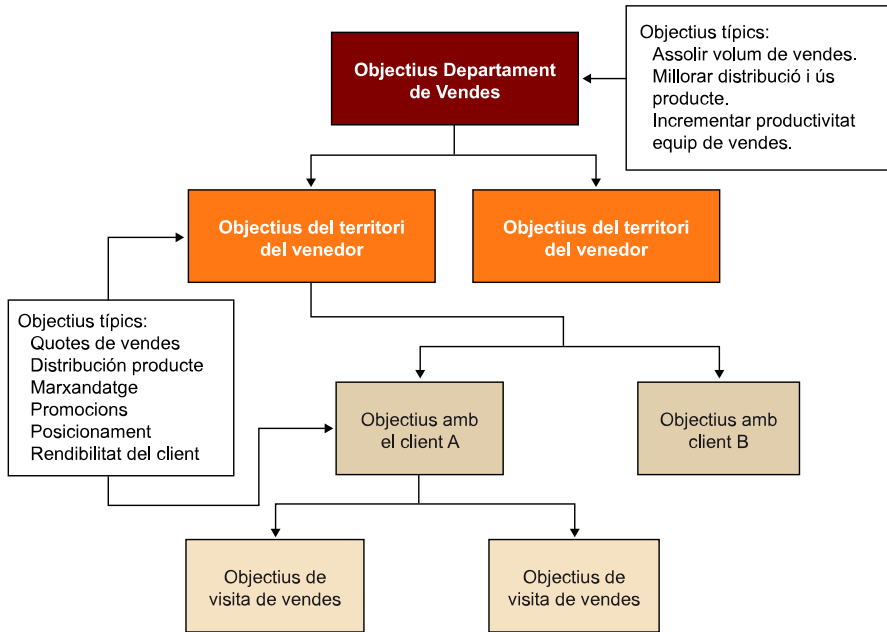
4.1.1. Establiment dels objectius de venda

L'establiment dels objectius és una de les eines més útils per planificar l'esforç que els venedors han de fer i avaluar l'efectivitat d'aquest esforç (Churchill, Ford i Walker, 2001).

Els objectius establerts han de ser concordes amb l'estratègia global de la companyia. Així mateix, els objectius de tots els departaments han de ser mútuament compatibles i anar encaminats a aconseguir els objectius de l'empresa.

En el Departament de Vendes, els objectius poden establir-se en funció de cada producte, de cada client, de cada territori o venedor i/o de cada visita de vendes; tal com recollim en la figura 9.

Figura 9. Jerarquia típica dels objectius de vendes.



Font: C. Noonan (1998). *Sales Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Els objectius que es poden establir dependran de cada organització. Així, per exemple, un dels objectius més freqüents és l'increment del volum de vendes. Ara bé, aquest objectiu comporta l'establiment d'uns altres que poden anar des d'incrementar el nombre d'unitats venudes als clients actuals a d'altres com incrementar el nombre de clients nous.

Els objectius marcats a cada venedor es denominen **quotes**.

De la definició proporcionada, es desprèn que una quota de vendes és un objectiu de vendes assignat a una unitat de màrqueting per al seu ús en la gestió dels esforços de vendes. Aquesta unitat de màrqueting pot ser un venedor individual o un territori de vendes, entre altres coses.

El terme **quota de vendes** es confon sovint amb dos conceptes:

- 1) **Potencial de vendes:** reflecteix el que l'empresa podria vendre a un determinat lloc sota unes condicions òptimes.
- 2) **Previsió de vendes:** representa la millor estimació del que l'empresa pot vendre amb un nivell d'esforç de màrqueting prèviament planificat.

Les quotes de venda poden aplicar-se sobre períodes de temps específics (mesos, trimestres, anys) i expressar-se en termes monetaris (euros) o en unitats físiques (melons, quilos). D'aquesta forma, es compleixen els requisits anteriorment citats (mesurables, quantificables i específics).

4.1.2. Gestió del territori de vendes

La gestió del territori de vendes implica la presa d'un conjunt de decisions quant a la grandària de la força de vendes, l'organització del territori i l'establiment de rutes.

Grandària de la força de vendes

Una vegada hem determinat els objectius, el següent pas és determinar la **grandària de la força de vendes**, ja que els venedors representen un actiu productiu, però altament costós, pel que un nombre excessiu dels mateixos podria incrementar les vendes, però també els costos.

Podem desglossar la decisió sobre la grandària òptima de la xarxa de venedors en dos aspectes (Churchill, Ford i Walker, 2001):

- D'una banda, la direcció ha de decidir sobre l'**estructura de la mateixa xarxa**. En aquest sentit, cal establir si la xarxa de vendes estarà formada per venedors de plantilla, venedors aliens a l'empresa o una combinació de tots dos tipus.
- D'altra banda, la direcció ha de decidir el **nombre de venedors total** que la xarxa de vendes hauria de tenir.

Per determinar el nombre de venedors aliens a l'empresa, cal tenir presents les condicions d'actuació que es pactin entre l'empresa i aquest tipus de venedors. Aquestes condicions d'actuació aniran referides principalment als àmbits territorials.

Si no hi ha restriccions, a l'empresa li pot interessar tenir com més venedors aliens, millor, sempre que es trobin remunerats en funció d'una comissió sobre les comandes aconseguides.

Normalment, les empreses posseeixen un nombre de venedors aliens que és controlable per aquestes, i que no suposa un nivell de despeses administratives superiors a un determinat límit.

En relació amb el nombre de venedors propis, l'empresa i direcció de vendes compten amb una sèrie de mètodes analítics que poden ajudar a determinar el nombre necessari. Entre els mètodes analítics dels quals disposa la direcció de vendes, podem destacar els recollits en la taula 8.

Taula 8. Mètodes analítics per a la determinació del nombre de venedors propis.

Mètode de productivitat	Té en compte el potencial de vendes de cada territori. Així, com més potencial de vendes, més nombre de venedors.
--------------------------------	---

Mètode de càrrega de treball	Està basat en la determinació del nombre de visites que s'han de dur a terme en els comptes de diverses grandàries. Així, com més gran sigui la càrrega de treball, més nombre de venedors es necessitaran.
Mètode de la corba de reacció de vendes	Té en consideració tant el nombre de visites que s'han de fer, com el nombre de clients que com a màxim pot atendre cada venedor. Així, com més nombre de visites i de clients, més nombre de venedors requerirà l'empresa.

Font: A partir de G. A. Churchill; N. M. Ford; O. C. Walker (2001). *Sales Force Management* (6a. ed.). McGrawHill.

Disseny i assignació de la força de vendes

Una vegada coneixem el nombre de venedors que compondran la força o equip de vendes, el següent pas és planificar la ubicació d'aquesta força de vendes. És a dir, assignar als venedors al que es coneix com a **territori de vendes**.

Així, definim un **territori de vendes** com un conjunt de clients actuals i potencials, assignats a un venedor, i localitzats en una àrea geogràfica definida (Artal, 2005).

A l'hora d'assignar venedors a territoris, ens trobem amb les següents possibilitats:

- Assignació per productes.
- Assignació per àrees geogràfiques.
- Assignació per clients.
- Assignació combinada.

Cadascuna d'elles posseeix els seus avantatges i inconvenients, i l'ús d'una o una altra alternativa dependrà del tipus d'empresa, del tipus de client i del tipus de producte que cal comercialitzar. En qualsevol cas, és pràctica habitual en les empreses emprar assignacions combinades (Díez de Castro, 2004).

Les rutes de venda

Finalment, i dins de la planificació i gestió del territori de vendes, el director de vendes ha d'establir les **rutes de venda** o **itineraris de venda**, ja que permeten de reduir tant el temps com el cost de desplaçament dels venedors (Artal, 2005).

Per **ruta** o **itinerari** hem d'entendre els diferents desplaçaments que els venedors han de fer per visitar els seus clients.

En la mesura en què el venedor és el responsable d'efectuar les visites als clients, es troba en millor posició per conèixer els costums i les hores més convenients per fer-ho. Per aquest motiu, sembla coherent que els venedors participin en el disseny de les rutes. No obstant això, certs venedors tendeixen a visitar aquells clients més coneguts o fàcils o que no cal desplaçar-se gaire per visitar-los, i deixen en segon terme aquells que suposen un esforç més gran. Per tant, és convenient que la direcció de vendes participi de manera activa en el disseny de les rutes de venda (Churchill, Ford i Walker, 2001).

En el disseny d'aquests itineraris de venda, és necessari contemplar dos aspectes essencials (Churchill, Ford i Walker, 2001):

1) **La freqüència de les visites que cal fer.** Aquesta freqüència depèn principalment de les característiques de cada client, del nombre total de clients que existeixin a un territori, del tipus de visita que cal efectuar i de les característiques del procés de venda.

2) **Itineraris per seguir.** Les rutes que cada venedor ha de seguir estan compostes per l'ordre de successió en les visites que han d'efectuar dins d'un període de temps establert. Aquestes rutes depenen principalment del tipus de visita i del territori on s'ha de fer.

4.2. Organització de l'equip de vendes

Dins de l'organització de l'equip de vendes, el director ha de preocupar-se per la selecció, formació, motivació i remuneració dels seus venedors. A aquests aspectes dediquem les següents línies, prenent com a referència les contribucions de Manning i Reece (2004).

4.2.1. Selecció de venedors

És molt important reclutar i seleccionar els venedors adequats. En cas contrari, poden sorgir diversos problemes:

- Si el nou venedor no és bo, el negoci ha d'absorbir el cost de la baixa productivitat.
- Si el nou empleat no pot proporcionar un bon servei, és possible perdre clients ja establerts. Perjudica la reputació de l'empresa.
- Si el nou empleat renuncia després d'uns quants mesos o se l'ha d'acomiar, l'empresa sofrirà una pèrdua econòmica.

Encara que és impossible evitar de manera ocasional la contractació d'algú no adequat, la direcció de vendes pot emprar les següents directrius per al reclutament i selecció del seu personal:

1) **Determinació dels requeriments reals del lloc.** Analitzar els deures i obligacions que el nou venedor tindrà, així com les habilitats i qualificacions. Per a això, es pot entrevistar venedors actuals o clients, o es pot observar el treball que exerceixen els venedors actuals.

2) **Cerca dels sol·licitants en diverses fonts.** Per identificar la millor persona possible, és preferible buscar els sol·licitants en més d'una font. Segons Churchill, Ford i Walker (2001), les fonts de cerca de candidats són:

- Candidats dins de l'empresa.
- Estudiants de col·legis i universitats.
- Anuncis en revistes especialitzades i periòdics.
- Agències i llistes d'ocupació.

3) **Selecció del sol·licitant millor capacitat.** Encara que dependrà del producte per comercialitzar, el tipus de client per visitar i de la mateixa empresa, hi ha una sèrie de qualitats i característiques que tot venedor ha de reunir. Entre les qualitats més importants, cal destacar:

- Alt nivell d'interès i entusiasme pel lloc i un alt grau d'automotivació.
- Confiabilitat: persona que inspire confiança, sense antecedents penals.
- Habilitats mentals i actitud en concordança amb els requeriments de venda del producte o servei.

4.2.2. Formació de venedors

Una vegada s'ha seleccionat el venedor més qualificat, s'han de fer dues coses per assegurar-se que aquesta persona es converteix en un membre productiu del personal:

- 1) Proporcionar una orientació profunda de l'empresa abans que el venedor comenci a treballar.
- 2) Iniciar un programa de formació que ajudi la persona a tenir èxit.

Fins i tot l'empresa més petita ha de tenir un programa de formació formal i planificat. Aquest programa ha de tenir tres dimensions: coneixement, actitud i habilitats. De manera més específica:

- **Coneixement** de la línia de productes.
- **Actitud** cap a la companyia, els seus productes i serveis, i els clients als quals cal servir.

- **Habilitats** per aplicar els principis i les pràctiques de les vendes personals.

Una part important d'aquest programa és la **instrucció de nivell bàsic**. És a dir, formar el venedor perquè domini certes habilitats fonamentals per a les vendes. A partir de Manning i Reece (2004), es recullen aquestes habilitats:

- Habilitats per efectuar visites.
- Habilitats per presentar beneficis.
- Habilitats per negociar la resistència.
- Habilitats per al diàleg.
- Habilitats per al tancament.
- Habilitats per al servei.

Una vegada s'han desenvolupat les habilitats fonamentals, és necessari crear un escenari per a un programa de formació contínua que doni suport i reforci aquesta formació bàsica.

4.2.3. Motivació i remuneració de venedors

Encara que hi ha diverses teories sobre la motivació del personal, únicament comentem que a l'hora de remunerar i avaluar el venedor és necessari conèixer la seva motivació. En aquest sentit, podem parlar de dos tipus de motivacions:

- **Motivació interna:** recompensa intrínseca que ocorre quan s'exerceix un deure o una responsabilitat. Factors: assoliments, desafiaments, responsabilitats, ascensos, sentit de participació, gaudi del treball en si mateix i creixement.
- **Motivació externa:** acció que pren una altra persona i que significa premis o altres formes de reforç que fan que el treballador asseguri la recepció de la recompensa. Factors: concursos, premis, quotes i diners.

Depenent dels objectius motivacionals, es pot emprar un tipus o un altre de recompensa. En la taula 9, recollim els tres plans de recompensa més freqüents.

Taula 9. Plans de recompensa de la força de vendes.

Plans de recompensa	Comentari
Pla de només sou	<ul style="list-style-type: none"> • Permet a l'empresa controlar millor el seu pressupost de nòmina. • Assegura un nivell definit de producció sense exigències excessives. • Els empleats se senten més segurs. • No permet el millor acompliment de cada empleat.
Pla de només comissions	<ul style="list-style-type: none"> • Els venedors poden tornar-se massa agressius en els seus esforços de tancament de vendes. • Influència negativa sobre la moral i rotació dels empleats.

Plans de recompensa	Comentari
Pla combinat	<ul style="list-style-type: none"> • Un sou bàsic al costat d'una comissió realista i raonable o un pla de bonificacions. • Premia l'acompliment i ofereix certa seguretat a l'empleat. • Exigeix una comptabilitat més detallada.

Font: A partir de G. L.Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

A més dels premis en diners, moltes empreses ofereixen concursos i incentius per mantenir l'entusiasme i l'alt acompliment del personal de vendes. També existeix la possibilitat de premiar no només el treball individual, sinó també el treball en grup, el treball de tota una oficina.

4.3. Avaluació i control de l'equip de vendes

L'objectiu de l'avaluació és analitzar la rendibilitat del volum de vendes de cada venedor.

Aquesta tasca es complica, perquè varien els territoris de venda, la clientela i les condicions dels negocis.

En la majoria de casos, el volum de vendes per si mateix no indica quantes pèrdues o guanys rebem per les vendes de cada membre del nostre personal de vendes.

Algunes empreses prenen la freqüència de visites com un indicador de l'èxit. Aquesta informació és útil quan es compara amb les utilitats que es van guanyar en cada client. Així, el nombre de visites fetes ha de tenir alguna relació amb les vendes i potencial del client.

La comparació de la productivitat actual i passada d'un venedor també pot ser enganyosa. Els canvis en els productes, preus, competència i assignacions fan que aquesta comparació no sigui justa. És millor mesurar els resultats acumulatius trimestrals, semestrals i anuals en relació amb les metes establertes.

L'empresa compta amb diversos criteris per avaluar l'actuació en el terreny de vendes (Manning i Reece, 2004):

- Volum de vendes en diners.
- Raó de despeses a vendes.
- Nombre de visites a clients actuals.
- Nombre de clients nous aconseguits.
- Diners que es van gastar per atendre els clients.
- Aparença personal.
- Integritat i precisió de les ordres de venda.

- Eficiència de la planificació i itineraris de venda.
- Capacitat d'oferir serveis postvenda.
- Precisió a determinar preus i efectuar el lliurament al client.

Si bé alguns d'aquests criteris són més difícils de controlar i avaluar, tots poden afectar la productivitat del venedor.

Resum

- La venda i la direcció de vendes han sofert una evolució al llarg del temps, conseqüència dels canvis produïts en l'entorn.
- La venda personal ha de ser entesa com un procés de comunicació centrat a descobrir i satisfer les necessitats del client (orientació al client), i això a través de l'establiment de relacions sostenibles entre venedor i client (enfocament relacional).
- La venda personal representa una de les àrees funcionals de l'empresa, i com a tal ha de contribuir al fet que els objectius i plans de la mateixa siguin aconseguits.
- La venda personal ha de relacionar-se amb altres departaments de l'empresa, sobretot en la venda en equip.
- De manera més operativa, la venda personal s'emmarca dins de l'estratègia de màrqueting mix, i és una de les variables de comunicació o promoció comercial.
- Característiques de la venda: comunicació interpersonal bidireccional, posició fronterera entre l'empresa i el client, font d'ingressos per a la companyia, missatge adaptat a les característiques específiques del client i de la situació de vendes, paper rellevant en cada component del màrqueting mix.
- La venda personal ha d'entendre's com un procés que implica el desenvolupament d'una filosofia de vendes, d'una estratègia de relacions, d'una estratègia de producte, d'una estratègia de client i d'una estratègia de presentació.
- S'està passant de mètodes basats en les transaccions a mètodes basats en les relacions. Sorgeix el màrqueting de relacions i la venda de relacions.
- La venda relacional es caracteritza per l'existència de confiança, compromís, coneixement, flexibilitat, certes habilitats de comunicació, relacions a llarg termini i màrqueting intern.
- No sempre resulta apropiat l'ús d'un enfocament relacional. Dependrà del tipus de producte que comercialitzi l'empresa, del tipus de client al qual s'enfronti i de la situació de vendes en la qual es trobi.

- La finalitat última de la venda relacional és aconseguir la fidelitat del client. Per a això, l'empresa haurà de confeccionar un pla relacional en el qual cobra especial rellevància la caracterització i segmentació de la clientela.
- Existeixen nombrosos tipus de venda i rols del venedor.
- Tant el paper del venedor com el de la direcció de vendes han canviat com a conseqüència de noves idees i pràctiques de màrqueting.
- Tant la venda (venedors) com la direcció de venda (director de vendes) han de marcar-se com a finalitat última la satisfacció dels seus clients, tant actuals com a potencials; i això com a mitjà per aconseguir la fidelització de la seva clientela.
- El venedor porta a terme activitats que no sempre estan relacionades directament amb les vendes com, per exemple, l'actualització de la seva base de dades de clients. Aquestes activitats li permetran desenvolupar i mantenir relacions duradores amb els seus clients.
- Per la seva banda, la direcció de vendes ha de planificar, organitzar, motivar, avaluar i controlar els venedors; tot això, sota un enfocament d'orientació al mercat i basat en les relacions.

Activitats

1. Raoneu la importància de la venda com a element de comunicació.
2. A més de vendre, quines altres activitats ha de dur a terme el venedor?
3. Al vostre judici, per què són importants les relacions entre client i venedor? De quina manera poden condicionar la venda d'un producte?
4. La selecció d'empreses per les quals es pot treballar és una forma de prospecció. Suposem que desitgeu buscar treball. Penseu en 5 empreses per les quals us agradaria i podeu treballar. Assigneu a cadascuna d'elles una puntuació d'1 a 5 des de la més desitjable (1) a la menys desitjable (5). Organitzeu la vostra llista en sis columnes que mostrin el nom, el número de telèfon, la direcció, la persona encarregada de la contractació, la necessitat de personal de l'empresa i la prioritat de la companyia. Doneu resposta a les següents preguntes:
 - a) Quines fonts vau utilitzar per obtenir la informació?
 - b) Quins mètodes d'acostament utilitzaríeu per aconseguir una entrevista de treball?
5. Seleccioneu un producte o servei per vendre. Desenvolpeu una presentació de vendes en la qual apareguin les figures del venedor i del comprador. Aquesta presentació haurà d'incloure les etapes de presentació, demostració, objeccions i tancament. Doneu respostes a les següents preguntes:
 - a) Justifiqueu l'ús de la demostració de vendes en la presentació feta.
 - b) Quines objeccions han aparegut en la vostra presentació? Quin mètode heu emprat per superar-les?
 - c) Quins indicis de tancament va mostrar el client? Quin mètode va emprar el venedor per tancar?
6. Llegiu el text següent, adaptat de Manning i Reece, i responeu les preguntes.

La Sandra Fernández té 28 anys i ha estat exercint treballs de vendes o relacionats amb aquestes des que va acabar la universitat. En un primer moment, la Sandra va treballar com a gerent d'una botiga detallista durant tres anys. Després, i durant tres anys més, va treballar com a venedora de productes industrials. En aquests últims dos anys ha estat representant de vendes d'un distribuïdor majorista de Whirlpool Appliances. A més dels electrodomèstics, també ven les quatre línies de productes de cuina que posseeix l'empresa.

L'empresa té dues grans divisions d'acord amb els mercats que atén. La divisió on la Sandra treballa rep el nom de divisió de productes per a la construcció, i la Sandra visita constructors d'habitatges. L'altra divisió és la de productes per a la venda al detall, i els venedors visiten els distribuïdors de vendes al detall que venen la línia de Whirlpool.

Les vendes en la divisió de construcció requereixen molta planificació i organització. A diferència de la divisió de vendes al detall, on els venedors tenen distribuïdors als quals atenen de manera periòdica, els venedors de la divisió de construcció han de buscar de manera constant nous projectes de construcció. Quan aquests s'anuncien, la Sandra reacciona amb rapidesa i decisió per presentar un pressupost. La Sandra es comunica bé amb els seus clients i complementa sempre la presentació de la seva proposta amb una visita personal. Si no pot fer la visita, envia una carta o fa una trucada telefònica. La Sandra també passa gran part del seu temps planificant i organitzant les visites del seu territori. Creu que això és important per la naturalesa esporàdica del negoci de la construcció.

La Sandra comprèn que una estratègia de doble guany amb els constructors i contractistes és molt important. Ha observat que hi ha poca diferència entre els preus que ella ofereix i els que presenten els seus competidors. També reconeix que si ella agrada als seus clients i els preus són similars, és freqüent que obtingui l'ordre. La Sandra emfatitza l'establiment d'una bona relació a assumir un interès personal en cadascun dels seus clients. Convida amb freqüència els contractistes i constructors i els seus cònjuges a sopar després d'aconseguir una ordre. Aquest contacte social li presenta l'oportunitat de saber més sobre els seus clients. Si no accepten la invitació a sopar, la Sandra envia una carta personal d'agraïment en la qual indica que espera treballar al costat d'aquest client en el futur.

Durant els últims dos anys, la Sandra ha desenvolupat un dels territoris més pobres de l'empresa i l'ha convertit en un dels millors. En els últims nou mesos, la Sandra ha aconseguit les vendes més grans de l'empresa.

Adaptat de Manning i Reece (2004). *Problema* (pàg. 395-396).

- a) Suposem que el gerent de vendes de la Sandra serà ascendit i que sou el director general. Consideraríeu apropiat ascendir la Sandra al lloc de gerent de vendes? Justifiqueu la resposta.
- b) Quines són les qualitats personals que ha de posseir un bon director de vendes? Té la Sandra aquestes qualitats?

Exercicis d'autoavaluació

1. Quin és l'objectiu principal del Departament de Vendes?

- a) Vendre.
b) Aconseguir els objectius de màrqueting.
c) Facilitar l'assoliment dels objectius empresarials.
d) La b i la c són correctes.

2. El venedor neix, no es fa.

- a) Cert.
b) Fals.
c) Fals, s'aprèn a ser venedor, però no se'n neix.
d) Se'n neix, però també se'n pot aprendre.

3. Què s'entén per empatia del venedor?

- a) La capacitat de satisfer les necessitats dels clients.
b) La capacitat de posar-se en el lloc del client.
c) La tensió prèvia a la primera trobada amb un client potencial.
d) La forta orientació a la proactivitat del venedor.

4. La principal motivació del venedor professional és...

- a) Guanyar diners.
b) Tancar vendes.
c) Satisfer els seus clients.
d) Cap de les anteriors.

5. A una empresa, totes les persones que la integren són venedors.

- a) Només si és una empresa comercial.
b) Sí, aquesta ha de ser la filosofia per aconseguir l'èxit.
c) No, només ven el personal de l'àrea comercial.
d) Sí, si tots reben comissions per vendes.

6. Si parlem d'escolta activa, escoltar és...

- a) Assumir que se sap el que l'altre dirà.
b) Mirar als ulls de qui parla.
c) Donar solucions ràpides.
d) Discutir les idees diferents.

7. L'èxit d'un procés de comunicació bidireccional depèn de...

- a) L'emissor i el receptor.
b) El receptor.
c) La presència de l'«efecte soroll».
d) Totes són certes.

8. La comunicació no verbal és més fiable que la verbal.

- a) Fals.

- b) Només a entorns de molt soroll.
- c) Depèn del missatge.
- d) Normalment és cert.

9. Respecte a la comunicació no verbal, què ha de fer el venedor?

- a) No prestar-li excessiva atenció.
- b) Demanar explicacions d'aquesta.
- c) Utilitzar-la com a eina per transmetre i rebre informació.
- d) Totes són falses.

10. L'estratègia de negociació basada en el principi de «guanyar-guanyar»...

- a) No s'adapta a la negociació en vendes.
- b) Busca l'acord beneficiós per a totes les parts.
- c) Només cal utilitzar-la amb grans clients.
- d) Mai serà acceptada pel client.

11. El concepte de màrqueting és aplicable...

- a) A tot tipus d'intercanvis.
- b) Només a les accions d'empreses comercials.
- c) A intercanvis amb algun component econòmic directe.
- d) Cap de les anteriors.

12. L'enfocament relacional del màrqueting es caracteritza per...

- a) L'existència d'un compromís entre l'empresa i els seus clients.
- b) Una visió a curt termini de la relació amb els clients.
- c) La preocupació de l'empresa, sobretot, per la competència.
- d) Cap de les anteriors.

13. La funció de vendes i el màrqueting han de ser...

- a) Oposades per definició.
- b) Independents, per no incrementar les despeses.
- c) Necessàriament integrades.
- d) No és necessari que existeixi cap relació.

14. La venda personal ha d'entendre's com un procés, no com una cosa puntual.

- a) Cert, però únicament a les empreses comercials.
- b) Cert.
- c) Fals.
- d) Fals, excepte si l'empresa així ho defineix.

15. Els clients compren, sobretot, per...

- a) El preu final del producte.
- b) El benefici o avantatge que esperen obtenir.
- c) La promoció puntual.
- d) La publicitat.

16. Mai és adequat dir-li al client el que pot perdre (desavantatges) per no comprar ara.

- a) Cert.
- b) Fals.
- c) Depèn del client.
- d) Cap de les anteriors.

17. En la venda, què és millor: saber preguntar o saber escoltar?

- a) Millor preguntar.
- b) Ambdues són importants.
- c) Millor escoltar.
- d) Cap de les anteriors.

18. El procés de venda acaba quan es tanca la mateixa.

- a) Cert.
- b) Fals.
- c) Acaba només si el client compra.
- d) Acaba només si el client no compra.

19. La formació dels venedors és útil només per als venedors...

- a) Novells.
- b) Veterans o experts.
- c) Nous a l'empresa.
- d) Per a tots en general.

20. El procés de selecció d'un nou venedor s'inicia amb...

- a) La marxa del venedor actual.
- b) La descripció del lloc vacant.
- c) Determinant el perfil del candidat.
- d) Cap de les anteriors.

Solucionari

1. La venda, a diferència d'altres elements de comunicació com la publicitat, permet una interacció directa i personal amb el client.

La venda personal suposa una comunicació interpersonal en dos sentits, característica única enfront d'altres eines promocionals. Així, si tant la publicitat com les promocions de venda es dirigeixen a un mercat de masses (comunicació impersonal i no directa), les relacions públiques i la venda personal suposen eines de comunicació individual i personalitzada.

En aquest sentit, la venda personal és una eina de comunicació que permet adaptar el missatge a les característiques específiques del client i de la situació de vendes (Weitz, 1981; Weitz, Sujan i Sujan, 1986); i això com a conseqüència del tracte directe i personal amb el client.

A més suposa una relació directa, immediata i interactiva entre dues o més persones, fet que permet l'aparició de tot tipus de relacions i proporciona una resposta directa per part del client (Webster, 1983; Kotler i Keller, 2012).

Adicionalment, se li concedeixen altres funcions. Així, Webster (1983) afirma que aquesta venda forma part de l'oferta del producte, suposa el desenvolupament del paper de comunicador en la relació entre comprador i venedor i ocupa una posició fronterera entre l'empresa i el seu entorn.

En definitiva, i com ens mostra la figura 2, la venda personal pot caracteritzar-se com un element de comunicació on l'emissor (venedor) coneix el receptor dels seus missatges (clients reals o potencials) i permet adaptar cadascun d'aquests missatges al tipus de receptor al qual s'enfronta. Al mateix temps, el venedor pot comprovar si el seu client ha comprès el que desitjava transmetre.

2. Són moltes les activitats que un venedor pot i ha d'exercir. El treball de vendes comporta activitats relacionades directament amb la venda, tasques purament administratives, servei al client i creació i manteniment de canals de distribució.

Però no sempre el venedor haurà de dur a terme totes aquestes tasques: depenen del tipus de producte per comercialitzar, de la direcció de vendes de l'empresa, de les necessitats del client i de les característiques de la competència i del mercat. En qualsevol cas, el nou paper del venedor requereix que abandoni la perspectiva de la venda com un procés persuasiu, per donar pas a un enfocament centrat en les relacions per aconseguir la satisfacció del client (Evans i Laskin, 1994).

3. En l'actualitat es defensa un enfocament, tant de màrqueting com de vendes, centrat en el client. Un enfocament que es preocupa per la construcció de relacions a llarg termini amb aquest client, com a mitjà per aconseguir la seva satisfacció i fidelitat. Aquestes relacions estan dirigides a l'oferta d'un valor superior al client, i es troben basades en la qualitat de servei.

En aquest sentit, pot ser molt més beneficiós per al venedor adoptar un enfocament de vendes avançat que combina la planificació estratègica, la venda consultiva i els principis d'associació. És a dir, s'empren de manera conjunta tant l'enfocament de venda consultiva com de planificació estratègica i, a més, s'hi afegeixen els principis d'associació (necessitats d'establir relacions amb el client).

Quan existeix més relació venedor-client, és més senzill que es propiciï el tancament de la venda, que es redueixin les objeccions per part del client, que sigui més receptiu a productes nous o increments de preus, etc.

4. Cada estudiant citarà empreses diferents, així com una puntuació variable.

a) Avui dia, és freqüent l'ús d'internet per obtenir informació, però és factible emprar altres mètodes:

Taula 5. Fonts per a la identificació de clients potencials.

Referències	<p>Client que ens recomana. Es pot utilitzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referències de cadena contínua: un venedor es dirigeix a un client i li diu: «Sr. Martínez, qui coneix vostè que pogués interessar-li el nostre servei?». • Cartes i targetes de referències: variant de la tècnica anterior. A més de demanar el nom de possibles clients, el venedor demana al client que prepari una carta o targeta de presentació que pugui lliurar al client potencial. • Amics i membres de la família.
Directoris i llistes de correu	Llistats de noms i adreces de clients individuals o empreses que poden ser clients.
Publicacions especialitzades	Revistes especialitzades, anuaris, etc.
Fires comercials	Esdeveniments i exhibicions comercials, a on persones interessades en un mateix tipus de productes solen acudir.
Telemàrqueting	Ocupació del telèfon per localitzar possibles clients.
Màrqueting directe	Cupons de resposta que s'adjunten a la publicitat i que el client envia a l'empresa per rebre més informació.
Bases de dades	Banc d'informació organitzada sobre clients actuals i potencials, que permet l'obtenció d'informació selectiva.
Detecció de clients en fred	El venedor selecciona i visita un grup de persones, que poden o no ser clients reals.
Xarxes	Art de fer i usar contactes.
Enfocaments combinats	Ús conjunt de més d'una font d'identificació.

Font: A partir de Jonson, Kurtz y Scheuing (1996). *Gerencia de ventas: conceptos, prácticas y casos*. Colombia: McGraw-Hill; i G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value*. Prentice Hall.

b) Efectuant la similitud amb el món de les vendes, els mètodes d'acostament en vendes són:

Taula 6. Mètodes per aconseguir captar l'atenció del client.

Enfocament de demostració del producte	Es mostren les característiques i/o funcionament del producte. És un mètode directe bastant efectiu. No sempre és possible portar-lo a la pràctica.
Enfocament de referència	Consisteix a fer al·lusió als comentaris positius que un altre client ha fet sobre el producte o empresa. Exemple: «El senyor Cuquerella de l'empresa Pastics, SA és un client regular nostre i em va suggerir que esmentés el seu nom quan el veiés».
Enfocament de benefici al client	És una de les formes més efectives, ja que s'indica un benefici derivat de la compra del producte. La clau d'aquest enfocament consisteix en la preparació per endavant, ja que cal conèixer amb exactitud què és el que el client necessita. Exemple: «Els jerséis que li estic oferint estan fets amb un material que permet mantenir la temperatura del cos».
Enfocament de preguntes	<p>Té dos aspectes positius:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Una pregunta gairebé sempre dispara la participació del client potencial. 2) Una pregunta fa que el client potencial reflexioni sobre un problema que el venedor li pot resoldre. <p>Exemple: «Sap que acabem d'incloure tres nous serveis en el nostre paquet FiscalSum?».</p>

Font: A partir de R. E. Anderson; J. F. Hair; A. J. Bush (1995). *Administración de Ventas* (2a. ed.). Mèxic: Mc Graw Hill; i G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

Enfocament d'enquesta	Abans de la primera cita, el nou client emplena un qüestionari detallat. Aquest enfocament ofereix molts avantatges: forma no amenaçadora d'iniciar una visita, permet una millor adaptació al client individual, ajuda a evitar una discussió primerenca del preu.
Enfocaments combinats	És la combinació dels enfocaments anteriors. Sol aplicar-se en la venda tipus consultor, ja que en aquesta existeix més flexibilitat i adaptació cap al client; el venedor actua com a assessor del client. Exemple: «La meua companyia ofereix diversos serveis d'assessorament en funció de les necessitats que cada client té. Responent a aquestes breus preguntes, podem determinar exactament els serveis que necessita».

Font: A partir de R. E. Anderson; J. F. Hair,; A. J. Bush (1995). *Administración de Ventas* (2a. ed.). Mèxic: Mc Graw Hill; i G. L. Manning; B. L. Reece (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

5. Les presentacions són molt diferents en funció de determinats factors com el tipus de producte, el grau de relació amb el client, l'experiència, etc.

En la mesura del que sigui possible, el venedor ha d'usar la demostració de vendes. En una demostració, tant el client com el venedor es beneficien. El primer pot avaluar el producte o servei amb més efectivitat; al segon li resulta més fàcil demostrar el que el producte pot fer i com podria ajustar-se a les necessitats del client. A més, la demostració permet:

- Millor comunicació.
- Millor retenció de la informació.
- Millor comprovació dels beneficis per al client.
- Sentiment de propietat.
- Més confiança del venedor.
- Estalvi de temps de presentació, en determinades ocasions.

Ara bé, perquè sigui efectiva requereix planificació.

6. El director de vendes té a càrrec seu l'equip o força comercial de la companyia. Per això, ha de saber dirigir. En aquest sentit, no és el mateix tenir autoritat que poder entre els seus empleats. Així, la diferència en com es desembolica un director de vendes es troba en el tipus de lideratge que exerceix sobre els que estan a càrrec seu, si està més relacionat amb el lideratge de poder o amb el d'autoritat.

A més, un veritable líder ha de mostrar grans dosis d'autocontrol. No ha d'estar subjecte a alts i baixos emocionals, ni a canvis d'estat d'ànim ni inconsistència en les relacions personals.

Finalment, el gerent de vendes també ha de posseir les habilitats de planificar i posar en pràctica les estratègies d'automatització de la força de vendes.

Habilitats que qualsevol director comercial ha de reunir a partir de Maynard i Davis (1980):

- **Habilitat per vendre.** Capacitat d'efectuar vendes. Encara que el director no haurà de vendre personalment, la seva habilitat potencial per fer-ho facilitarà l'èxit de les seves tasques administratives.
- **Habilitat comercial.** Capacitat per analitzar el mercat, per saber el que s'està venent, les probables tendències del mercat, etc.
- **Habilitats directives.** Capacitat per dirigir (iniciativa, habilitat intel·lectual, dots de comandament, estímul, etc.).

En el cas de la Sandra, aquesta ha demostrat ser una bona venedora, si bé ha invertit temps i recursos a guanyar-se els seus clients i tractar de satisfer-los i fidelitzar-los. No ha demostrat les seves habilitats directives. Per tant, de manera prèvia a l'ascens a gerent de vendes, s'hauran de valorar les habilitats de Sandra per exercir el lloc.

Exercicis d'autoavaluació

1. d
2. d
3. b
4. c
5. b

6. b

7. a

8. d

9. c

10. b

11. a

12. a

13. c

14. b

15. b

16. d

17. b

18. b

19. d

20. b

Glossari

estil consultor *m* Vegeu *venda consultiva*.

màrqueting de relacions *m* Enfocament de màrqueting que consisteix en la creació, desenvolupament i manteniment de relacions a llarg termini amb els clients i altres socis d'intercanvi, amb la finalitat última d'oferir un valor superior al client.

quota de vendes *f* Objectius marcats a cada venedor o grup de venedors.

orientació al mercat *f* Enfocament de màrqueting centrat en l'oferta d'un valor superior al client al llarg del temps i que comporta la generació, disseminació i resposta a la informació de mercat; tot això mitjançant una orientació al client, una orientació a la competència i altres socis d'intercanvi, i una coordinació interfuncional.

potencial de vendes *m* Reflecteix el que l'empresa podria vendre a un determinat lloc sota unes condicions òptimes.

previsió de vendes *f* Millor estimació del que l'empresa pot vendre amb un nivell d'esforç de màrqueting prèviament planificat.

venda consultiva *f* Enfocament de vendes en el qual els venedors es converteixen en aquelles persones que diagnostiquen les necessitats dels clients i es transformen en consultors que ofereixen recomanacions ben pensades.
sin **estil consultor**

venda enllaunada *f* Estil de vendes en el qual el venedor segueix un guió estructurat i rígid per efectuar les seves presentacions de venda.

Bibliografia

Anderson, R. E.; Hair, J. F.; Bush, A. J. (1995). *Administración de Ventas*. Mèxic: Mc Graw Hill.

Artal, M. (2005). *Dirección de Ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Madrid: McGraw-Hill.

Blanco, A. (2007). *Atención al Cliente*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya).

Cáceres, C. D. J.; Hernández, V. S.; Vargas, F. O. (2013). «Liderazgo, poder, autoridad y empatía según Max Weber» [document en línia]. [Data de consulta: 3 de gener del 2015.] <www.gestiopolis.com/liderazgo-poder-autoridad-y-empatia-segun-max-weber/>

Cámara, D.; Sanz, M. (2001). *Dirección de Ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid: Prentice Hall.

Cantizano, L. (2010). *El ADN del Nuevo Vendedor*. European Institute of R+D+i on Sales Force.

Churchill, G. A.; Ford, N. M.; Walker, O. C. (2001). *Sales Force Management*. McGrawHill.

Díez, E. (2004). *Gestión de la fuerza de ventas*. Bilbao: Ediciones DEUSTO.

Evans, J. R.; Laskin, R. L. (1994). «The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application». *Industrial Marketing Management* (vol. 23, pàg. 439-452).

Garofalo, G. (1997). *Sólo para Gerentes de Ventas*. Mèxic: Prentice Hall Hispano-americana.

Hawes, J. M.; Rich, S. M.; Widmier, S. M. (2004). «Assessing the development of the sales profession». *Journal of Personal Selling & Sales Management* (núm. 24, vol. 1, pàg. 27-34).

Hernández, A. (2013). *Vender es fácil si sabe cómo*. València: Alienta Editorial.

Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas. Año 2012 – Enero 2013*. Notes de premsa de l'INE.

Johnston, M. W.; Marshall, G. W. (2013). *Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology*. Routledge.

Kotler, P.; Keller, K. L. (2012). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall - Simon & Schuster International Group.

Manning, G. L.; Reece, B. L. (2004). *Selling Today. Creating Customer Value* (9a. ed.). Prentice Hall.

Maynard, H. H.; Davis, J. H. (1980). *Técnicas de Dirección de Ventas* (6a. ed.). Barcelona: Editorial Hispano Europea.

Moncrief, W. C. (agosto 1986). «Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces». *Journal of Marketing Research* (vol. 23, pàg. 261-270).

Noonan, C. (1998). *Sales Management*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Román, S.; Küster, I. (2014). *Gestión de la venta personal y de equipos comerciales*. Madrid: SA Ediciones Paraninfo.

Sánchez Guzmán, J. R. (1999). *Técnicas de Venta y Negociación Comercial*. Madrid: Editorial Síntesis.

Webster, F. E. Jr. (1983). *Field Sales Management*. Nova York: John Wiley & Sons.

Weitz, B. A. (invierno 1981). «Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework». *Journal of Marketing* (vol. 45, pàg. 85-103).

Weitz, B. A.; Bradford, K. D. (1999). «Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science* (vol. 27, núm. 2, pàg. 241-254).

Weitz, B. A.; Castleberry, S. B.; Tanner, J. F. (2009). *Selling: Building Partnerships*. Nova York: The McGraw-Hill Companies.

Weitz, B. A.; Sujan, H.; Sujan, M. (1986). «Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness». *Journal of Marketing* (núm. 50, pàg. 174-191).

Wotruba, T. R. (1996). «The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences». *Industrial Marketing Management* (núm. 25, pàg. 327-338).

