

Adriana Anca Cristea

MANAGEMENTUL FORTELOR DE VÂNZARE



Copyright © 2009, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin

Editurii Pro Universitaria

Nici o parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al

Editurii Pro Universitaria

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CRISTEA, ADRIANA ANCA

Managementul forțelor de vânzare / Adriana Anca Cristea. -

București : Pro Universitaria, 2009

Bibliogr.

ISBN 978-973-129-399-8

65.012.4:338.48

INTRODUCERE

A vinde azi, înseamnă a fi responsabil și capabil de a aduce în fața clienților ceea ce își doresc și chiar mai mult de atât, ceea ce nu au gândit că poate exista. Într-o lume a schimbărilor, a informațiilor și tehnologiilor de viitor rolul celor care vând produse și servicii este foarte important. Deși se dezvoltă noi tehnici de vânzare în care nu există contact direct între vânzător și client, locul vânzărilor personale este bine stabilit.

Apariția conceptului de forță de vânzare a revoluționat știința vânzării, conferind personalului antrenat în aceste activități rolul de forță motrică, generatoare de profit pentru întreprindere și satisfacție pentru clienți.

Lucrarea de față se dorește a fi o analiză a rolului jucat de forțele de vânzare în cadrul întreprinderii, care a adoptat conceptul de marketing și a stabilit coordonatele politicilor mixului de comunicație în concordanță cu obiectivele generale ale organizație și să ofere informații pentru realizarea unui cadru general de organizare și gestionare a forțelor de vânzare.

S-a abordat conținutul și specificitatea conceptului de forță de vânzare în contextul evoluției marketingului, punând în evidența principalelor etape care au marcat dezvoltare și îmbogățirea sa. Deși există mai multe opinii cu privire la locul și rolul forțelor de vânzare în cadrul întreprinderii, în unanimitate specialiști ai marketingului recunosc faptul că acestea reprezintă principala cale de a vinde și de a comunica cu clienții.

Lucrarea, prin structura și conținutul său oferă o imagine sintetică și cu caracter practic cu privire la managementul forțelor de vânzare, evidențiind importanța tuturor aspectelor și în special a rolului jucat de forțele de vânzare ca al cincilea element al mixului de marketing.

Forțele de vânzare reprezintă o resursă internă extrem de importantă, care trebuie recrutată, selecționată, pregătită și motivată corespunzător pentru ca reversibilitatea acestor demersuri să fie reală și pe măsura așteptărilor.

Rolul forțelor de vânzare sporește și se diversifică continuu, acestea nefiind considerate ca simpli agenți de vânzare ci adevărați manageri ai relației cu clienții.

CAPITOLUL 1

ROLUL FORȚELOR DE VÂNZARE ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII ÎN CONTEXTUL EVOLUȚIEI CONCEPTULUI DE MARKETING

Motto: *„Aveți încredere în cineva care a încercat acest lucru.”*

Virgiliu

În decursul ultimilor '50 de ani, marketingul s-a dezvoltat atât sub raport conceptual cât și în ceea ce privește metodele și tehnicile specifice, ca urmare a evoluției coordonatelor pieței și a factorilor săi de influență. Momentul decisiv l-a constituit trecerea de la filosofia de marketing orientată spre produs la orientarea spre client, obiectivul central al firmelor fiind determinarea nevoilor de consum și a nivelului de satisfacție al clienților, construirea unor relații de lungă durată cu aceștia.

Originile vânzărilor personale se pierd în negura timpurilor, aceste activități îmbrăcând diferite forme de manifestare de la cele spontane, individuale din Evul Mediu, continuând cu actualele forme de organizare, ca elemente structurale ale activității de marketing.

Forțele de vânzare au avut un rol important, am spune determinant în etapa de trecere la noua filozofie de marketing, ele fiind cele care au creat puntea de comunicație cu clienții, făcând ca procesul de vânzare să devină mai personalizat și să permită adaptarea produselor și serviciilor la nevoile consumatorilor, pe de o parte și culegerea de informații utile pentru eficientizarea activității de marketing.

1.1. Conceptul, obiectivele și domeniile forțelor de vânzare

Pentru a înțelege mai bine ce reprezintă forțele de vânzare se cuvine a se prezenta semnificația conceptului și obiectivelor acestora în cadrul organizației în contextul actual, când ele și-au găsit aplicabilitatea în mai multe domenii de activitate.

1.1.1. Conceptul de forță de vânzare

În literatura de specialitate conceptul de forță de vânzare a apărut în a doua parte a secolului XX, ca urmare a orientării activității de marketing dinspre produs spre client, activitatea agenților de vânzare îmbogățindu-se astfel cu noi aspecte.

Termenul provine din limba engleză respectiv din cuvântul compus „*sales forces*” format din substantivul „*sale*” care poate avea sensurile de vânzare, licitație și substantivul „*force*” cu semnificațiile curente de forță și putere; din punct de vedere juridic cuvântul semnifică pe lângă sensurile arătate mai sus și cele de validitate, valabilitate; din punct de vedere fizic poate fi tradus ca intensitate, soliditate, efort; din punct de vedere atitudinal și al comunicării fiind asociat cu influența, puterea de convingere, greutatea. Ca verb „*to force*” presupune acțiunile de a forța, a sili, a constrânge și a obliga.¹ În limba franceză este cunoscut termenul de „*force de vente*”, desemnând același concept, cu aceleași funcții în domeniul vânzărilor.

Din analiza semnificației lingvistice, făcând abstracție de rolul forțelor de vânzare ca și concept de marketing sub raport practic, putem concluziona **că forța de vânzare constituie forța, puterea de a vinde caracterizată printr-o anumită intensitate, cu capacitatea de a influența și convinge în condiții de validitate și valabilitate.**

Forțele de vânzare au apărut în sfera vânzărilor și ca atare multe din definițiile și sensurile asociate lor sunt legate de actul vânzării.

Prin vânzare se înțelege „acțiunea de a valorifica un bun prin vânzare în urma unei operațiuni comerciale între furnizor, în calitate sa de vânzător și client, în calitate sa de cumpărător, contra unei sume de bani.”² Această definiție poate fi completată prin dezvoltarea conceptului de bun de consum, întrucât azi nu se vând numai produse ci și servicii, idei, informații etc., mai mult chiar practica a arătat că se pot face vânzări fără ca acestea să fie intermediare de bani (exemplu, bursa de valori).

În timp, prin evoluția filozofiei de marketing a firmelor, rolul forțelor de vânzare s-a extins și în afara sferei de vânzare, fapt ilustrat și prin existența în limbajul curent a unui număr mare de termeni care desemnează forțele de vânzare.

Atât în literatura de specialitate, cât și în practică sunt utilizați termeni ca: vânzători, comis-voiajori, agenți comerciali, agenți de vânzări, personal de vânzări, responsabili de vânzări, responsabili de relația cu clienții, consultanți de vânzări, ingineri de vânzări, agenți manageri de vânzări, responsabili de dezvoltarea relației cu clienții, precum și brokeri sau vânzători mercenari. Fiecare dintre aceste funcții au ca specific realizarea de contacte directe cu clienții în scopul satisfacerii nevoii de consum manifestate sau nemanifestate de clienții potențiali sau efectivi. Astfel fiecare în parte are o notă de specificitate, dată de tipul de vânzare, nivelul ierarhic și gradul de organizare al activității de vânzare.

Cel mai utilizat termen din toate timpurile este cel de vânzător. Este adevărat că funcțiile acestuia au evoluat mult, îmbogățindu-se de-a lungul timpului, dar esența rămânând aceeași. „Prin **vânzător** se înțelege persoana fizică sau juridică care vinde și este specializat în valorificarea bunurilor prin vânzare, reprezentant al unei unități comerciale care îndeplinește un act de comunicare și de negociere al unui produs prin care îi oferă clientului posibilitatea alegerii unui

bun, argumentând competent și politicos calitatea și utilitatea acestuia, în urma căreia consumatorul cumpără produsul respectiv.”³ Din această definiție putem scoate în evidență faptul că vânzătorul reprezintă producătorul în relația cu clienții și că scopul activității sale este de a satisface nevoile consumatorilor, comunicând cu aceștia, el fiind pregătit special pentru acest lucru.

Mult timp s-a utilizat un alt termen pentru vânzările personale, prin acesta punându-se accentul pe deplasarea vânzătorului spre client și anume cel de comis-voiajor.

Comis-voiajorii în prezent au un rol de reprezentanți parțiali ai firmei care i-a angajat având cu aceasta un contract de colaborare, prin care li se cedează un anumit procent din suma totală a vânzărilor efectuate. Firmele recurg din ce în ce mai rar la acest tip de vânzător.

Agenții comerciali, denumiți adesea și reprezentanți sau delegați comerciali; sunt angajați ai unei firme și negociază în numele ei. Față de comis-voiajori, care pot negocia numai în limita procentajului acordat lor, agenții comerciali au competențe sporite, uneori aceștia făcând parte chiar din conducerea firmei.

Reprezentanții de vânzări sunt persoane fizice sau juridice care acționează pentru o firmă prin îndeplinirea uneia sau a mai multora dintre următoarele activități: prospectare, comunicare, servire și culegere de informații. Astăzi, cei mai mulți reprezentanți de vânzări sunt profesioniști bine educați, bine pregătiți, care construiesc și mențin relații pe termen lung cu clienții.⁴ Ei construiesc aceste relații prin ascultarea doleanțelor clienților, evaluarea nevoilor clienților lor și orientarea eforturilor firmei pentru a rezolva problemele acestora.

Mercenarii de vânzări reprezintă o categorie mai nouă de forțe de vânzare, care se impune, în ultimul timp, în detrimentul comis-voiajorilor. Firme specializate pun la dispoziția altor firme echipe de vânzători foarte bine pregătiți (numite „comandouri”), pe o perioadă limitată, de obicei cu ocazia anumitor evenimente cum sunt: lansarea unui nou produs, campanii promoționale etc.⁵

Brokerul (*intermediar de bursă*) este intermediarul între vânzător și cumpărător pe o piață organizată (spre exemplu un agent de valori mobiliare – *stockbroker*, un broker pe piața mărfurilor sau un operator care activează pe cont propriu – *insurance broker* – broker de asigurări; *pawnbroker* – cămătar; *bill broker* – broker pe titluri). La Bursa de Valori de la Londra (*London Stock Exchange*) brokerul este un intermediar între public, pe de o parte și formatorii de piață (*market makers*) sau jobber-I (*jobber*), dar de la realizarea Marelui Salt (*Big Bang*) cea mai mare parte a brokerilor au devenit brokeri-dealeri (*broker-dealer*) (în SUA, broker-dealerii sunt societăți de valori mobiliare), combinând funcțiile brokerilor cu cele ale formatorilor de piață; *commission broker*.⁶

Vânzătorii de gherilă, concept apărut în prima parte a deceniului nouă al secolului XX, aduce în centrul atenției clientul și „presupune ruperea de convenții, folosirea timpului, energiei și inspirației în loc de utilizarea forței”⁷, în relațiile de

vânzare personală. Filozofia vânzătorului de gherilă constă în considerarea clientului ca o investiție de timp, bani și energie în timp, abordându-l cu abnegație, consecvență, încredere, răbdare, perseverență, accesibilitate și entuziasm.

Una dintre definițiile care scoate în evidență mai accentuat componenta de vânzare a forței de vânzare este cea realizată de Business Intelligence Agency, conform căreia forțele de vânzare sunt formate dintr-un „grup de persoane care reprezintă firma și care au ca sarcină explicită (și principală) de a vinde sau de a face să se vândă produsele firmei prin contactul direct cu clienții potențiali, cu distribuitorii sau cu prescriptorii.”⁸

Organizațiile pot opta pentru mai multe variante de forțe de vânzare cum sunt: angajați permanenți, reprezentanți de vânzări, vânzători mercenari, brokeri, vânzători de gherilă în funcție de specificul activității și de obiectivele politicii de marketing.

Conceptul de forță de vânzare, în contextul actual al activității de vânzare a organizațiilor desemnează o componentă de bază a activității de marketing, coordonat în cadrul căruia toate funcțiile ce revin forței de vânzare, sunt subordonate adaptării și coordonării componentelor mixului de marketing în scopul satisfacerii exigențelor determinate ale clienților efectivi și potențiali la cel mai înalt nivel. Forțele de vânzare sunt considerate ca fiind totodată și unul dintre cele mai eficiente instrumente de comunicație al organizațiilor, fapt pentru care reprezentanții angajați sau delegați ai organizației cu rol de forță de vânzare sunt investiți cu multiple competențe.⁹

1.1.2. Obiectivele forțelor de vânzare

Într-o economie de piață complexă în care orientarea spre consum este dominantă forțele de vânzare acționează ca o legătură esențială și factor dinamizator între firmele producătoare sau distribuitoare și consumatori, constituind o punte de comunicație bilaterală.

În procesul formal de vânzare personală, obiectivele forțelor de vânzare constau în: realizarea contactului, trezirea interesului, a unor preferințe, formularea unor propuneri concrete, încheierea tranzacției, menținerea relației de afaceri.¹⁰

Forțele de vânzare reprezintă o structură de vânzare organizată și pregătită corespunzător, capabilă să ducă la îndeplinire obiectivele de vânzare și de comunicație ale întreprinderii în scopul menținerii unui dialog permanent cu clienții, satisfacerea la cel mai înalt nivel a nevoilor de consum, determinate sau potențiale, gestionarea relației cu clienții și obținerea profitului maxim.

Obiectivele forțelor de vânzare sunt multiple, complexitatea acestora fiind determinată de o serie de factori dintre care cei mai importanți sunt:

- domeniul de activitate al organizației;

- dimensiunea organizației și volumul de activitate;
- poziția organizației pe piață;
- caracteristicile, dimensiunea și localizarea pieței de referință;
- etapa din ciclul de viață a organizației;
- natura și gradul de diversificare sortimentală a produselor (serviciilor);
- etapa din ciclul de viață a produselor (serviciilor) oferite;
- filosofia managerială și cultura organizațională;
- nivelul și structura de organizare a activității de marketing;
- poziția, rolul forțelor de vânzare în cadrul organizației și a departamentului de marketing;
- natura managementului forțelor de vânzare.

Obiectivele forțelor de vânzare pot fi privite din două puncte de vedere: primul presupune un mod de abordare în raport cu părțile pe care le reprezintă forțele de vânzare și al doilea în raport cu natura activităților desfășurate de acestea.

La întrebarea „**Pe cine reprezintă forțele de vânzare?**” răspunsul este următorul:

Forțele de vânzare reprezintă în primul rând interesele firmei (producători, distribuitori) sub aspectul promovării și vânzării eficiente a produselor, serviciilor specifice oferite.¹¹ Fiecare agent de vânzare (reprezentant de vânzări) este investit cu încredere, i se încredințează un portofoliu de produse (servicii) sau de clienți, de care răspunde sub toate aspectele, în scopul satisfacerii cerințelor, identificate și evaluate ale consumatorilor, acesta fiind direct răspunzător de relația cu clienții și de evoluția acesteia în timp și spațiu.

În calitate de reprezentant al clientului, forțele de vânzare trebuie să identifice și să cunoască clienții și preferințele acestora, să știe să ofere spre vânzare produsele (serviciile) adecvate, să știe ce anume și cum să le recomande clientului. Forțele de vânzare trebuie să reprezinte interesele clienților în cadrul organizației prin informarea acestora cu privire la doleanțele, observațiile și reclamațiile acestora, să lupte pentru ca acestea să fie asigurate și respectate. În contextul relațiilor stabilite cu consumatorii, forțele de vânzare trebuie să-i protejeze de acei factori și de consecințele care i-ar putea afecta pe clienții proveniți din exterior sau din cadrul relației bilaterale. Forțele de vânzare nu trebuie să-și abandoneze clienții, aceștia fiind „*predați*” în caz de forță majoră „*în mâini bune*” pentru continuarea unei bune relații.

Obiectivele forțelor de vânzare sunt complexe, ele fiind ilustrate prin datele din tabelul 1.1.

Privite din alt unghi forțelor de vânzare le sunt atribuite trei categorii de obiective specifice a trei activități distincte din cadrul domeniului de marketing, respectiv:

Obiectivele forțelor de vânzare

Rolul forțelor de vânzare	
de reprezentare a organizației	de reprezentare a consumatorilor
1. Obiectivele specifice de cercetare	1. Obiectivele specifice de cercetare
<ul style="list-style-type: none"> • identificarea pieței-țintă, explorarea și identificarea oportunităților de afaceri; • evaluarea tendințelor în evoluția pieței produsului, serviciilor în general, precum și a coordonatelor pieței-țintă; • definirea și evaluarea profilului diferitelor categorii de clienți; • cunoașterea comportamentului de consum; • culegerea, prelucrarea și stocarea informațiilor despre clienți; • culegerea, prelucrarea și stocarea informațiilor despre concurență; • urmărirea reacției pieței (segmentului țintă) în diferite situații. 	<ul style="list-style-type: none"> • oferirea de informații corecte despre elementele de specificitate ale produsului (serviciului) oferit, în raport cu cele ale concurenței, potrivit particularităților specifice ale consumatorului.
2. Obiectivele specifice de vânzare	2. Obiectivele specifice de vânzare
<ul style="list-style-type: none"> • oferirea spre vânzare și vânzarea propriuzisă a produselor, serviciilor; • alocarea produselor; • acordarea de consultanță și asistență tehnică, comercială și post-cumpărare; • negocierea și încheierea de contracte; • creșterea vânzărilor; • maximizarea profitului. 	<ul style="list-style-type: none"> • adaptarea produsului (serviciului) și a procesului de vânzare la particularitățile clientului.
3. Obiectivele specifice de comunicație	3. Obiectivele specifice de comunicație
<ul style="list-style-type: none"> • desfășurarea activității de promovare privind imaginea de marcă și de produs; • desfășurarea de activități de merchandising specifice vânzărilor personale; • țintirea clienților potențiali și adaptarea planului de comunicație; • informarea firmei cu privire la problemele apărute în procesul de vânzare, negociere și relația post-cumpărare, precum și despre reclamațiile semnalate de clienți; • educarea consumatorului. 	<ul style="list-style-type: none"> • informarea organizației despre doleanțele clienților și observațiile făcute de aceștia; • susținerea punctului de vedere al clienților în fața organizației; • colaborarea cu toate departamentele din cadrul organizației pentru satisfacerea la cel mai înalt nivel al nevoilor consumatorilor.

Sursa: Cristea A. Anca, *Forțele de vânzare – componentă a politicii de marketing a întreprinderii moderne*, Teză de doctorat, ASE, București, 2003, p.10

- obiective specifice din domeniul cercetărilor cantitative și calitative;
- obiective specifice din domeniul distribuției (vânzare personală);
- obiective specifice din domeniul comunicației de marketing.

Forțele de vânzare au rolul de a identifica și evalua piețele potențiale, de a descoperi noi oportunități în dezvoltarea afacerii. Această activitate presupune o continuă documentare, informare pe canale formale și informale, din surse de marketing, media, personale sau din alte surse, cu privire la tot ce poate duce la identificarea unor noi piețe.

Un alt obiectiv specific forțelor de vânzare îl constituie evaluarea tendințelor de evoluție a pieței în general și a piețelor-țintă în mod special, ca o condiție necesară adaptării demersului de marketing la noile schimbări. Dobândirea acestor informații se poate face prin utilizarea metodelor de cercetare cantitative și calitative. Forțele de vânzare trebuie să posede informații cât mai complexe, de actualitate și corecte despre coordonatele piețelor-țintă, respectiv despre oferte și ofertanți, producători și clienți interni și externi.

Un obiectiv de bază al cercetării pieței este comportamentul de consum. Forțele de vânzare trebuie să definească profilul clienților potențiali și în special a celor efectivi, analizând localizarea acestora, caracteristicile mediului geografic, cultural, social, precum și sub aspectul caracteristicilor psihologice, comportamentale și a stilului de viață, conturând în cele din urmă un profil colectiv al segmentului vizat și implicit individual al fiecărui purtător de cerere, sub aspectul comportamentului de consum specific. Toate aceste aspecte menționate anterior, precum și altele specifice, au rolul de a furniza informații prealabile necesare abordării clienților și a vânzării propriu-zise.

Elementele pieței cunosc o dinamică crescândă, fapt ce determină ca forțele de vânzare să fie în permanent contact cu evoluția lor, să surprindă tendințele și să acționeze cât mai rapid, condiție de bază pentru succesul în afaceri și menținerea unei legături de lungă durată cu clienții.

„Mare majoritate a firmelor care vând produse manufacturiere, utilizează forțe de vânzare cu rolul de a contacta clienții potențiali în vederea prezentării produselor, oferirea de sugestii și trezirea interesului pentru a cumpăra.”¹²

Vânzarea, în viziunea forțelor de vânzare este rezultatul unui complex de acțiuni îndelung pregătite și concretizate în:

- prezentarea într-un mod profesional, atractiv și persuasiv a produsului (serviciului etc.), în lumina valorii și utilității sale, prin tehnici specifice de merchandising, accentuând nivelul de specificitate în măsura în care el va răspunde nevoilor determinate ale consumatorului;
- vânzarea propriu-zisă însoțită de acordarea de consultanță comercială, tehnică, de legislație și de natură financiară;
- Alocarea produselor, serviciilor cu prioritate anumitor organizații, atât din punct de vedere cantitativ, structural, cât și valoric;