



Fundusze Europejskie
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez
Unię Europejską



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO



Techniki sprzedaży

**Materiały dydaktyczne
dla uczestników kursu z elementami warsztatu**

Justyna Kozłowska

Konin 2026

Tytuł
Techniki sprzedaży
Materiały dydaktyczne dla uczestników kursu z elementami warsztatu

Autor
Justyna Kozłowska

Projekt pn.
„Rozwój studiów o profilu praktycznym i form kształcenia ustawicznego
dostosowanych do potrzeb Wielkopolski Wschodniej”,
realizowany przez Akademię Nauk Stosowanych w Koninie,
jest współfinansowany przez Unię Europejską
ze środków Funduszu na rzecz Sprawiedliwej Transformacji
w ramach programu Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021-2027



Fundusze Europejskie
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez
Unię Europejską



SAMORZĄD
WOJEWÓDZTWA
WIELKOPOLSKIEGO



Wydawca

Akademia Nauk Stosowanych w Koninie
ul. Przyjaźni 1, 62-510 Konin



Spis treści

Wstęp	4
Rozdział I. Specyfika pracy w zawodzie handlowca	6
1.1. Charakterystyka pracy w handlu	6
1.2. Cechy i kompetencje skutecznego handlowca	8
1.3. Podział handlu	10
Test.....	14
Rozdział II. Techniki sprzedaży	16
2.1. Wpływ technik sprzedaży na pracę w handlu	16
2.2. Sprzedaż doradcza	17
2.3. <i>Storytelling</i> w sprzedaży.....	20
2.4. Techniki zamykania sprzedaży	22
2.5. Techniki pracy z obiekcjami	26
2.6. <i>Cross-selling</i> oraz <i>up-selling</i>	29
2.5. Sprzedaż bezpośrednia i zdalna	32
2.6. Sprzedaż doradcza w e-commerce	34
2.7. Integracja technik sprzedaży	37
2.8. Analiza porównawcza technik sprzedaży	38
Test.....	40
Rozdział III. Psychologia w procesie sprzedaży. Wpływ na obsługę klienta, budowanie relacji i identyfikację potrzeb	42
3.1. Istota psychologii w sprzedaży	42
3.2. Mechanizmy psychologiczne w procesie podejmowania decyzji zakupowych.....	42
3.3. Budowanie relacji z klientem w oparciu o psychologię społeczną	43
3.4. Komunikacja interpersonalna w obsłudze klienta	46
3.5. Psychologia potrzeb klienta.....	47
Test.....	50
Glosariusz	53
Bibliografia.....	56
Rozwiązania testów	58



Wstęp

Celem niniejszego skryptu jest wprowadzenie uczestników kursu wraz z elementami warsztatu „Techniki sprzedaży” w podstawowe zagadnienia związane z technikami sprzedaży oraz pracą handlowca we współczesnym środowisku biznesowym. Skrypt ma charakter dydaktyczny i warsztatowy, oprócz treści teoretycznych zawiera również przykłady praktyczne, studia przypadków oraz zadania umożliwiające rozwijanie kompetencji sprzedażowych. Zakres opracowania obejmuje kluczowe aspekty pracy handlowca, w tym charakterystykę zawodu, wymagane kompetencje oraz klasyfikację zawodów w obszarze sprzedaży. W dalszej części przedstawiono podział handlu oraz wpływ różnych kanałów sprzedaży na sposób pracy handlowca. Istotną część skryptu stanowi omówienie wybranych technik sprzedaży, takich jak sprzedaż doradcza, *storytelling*, *cross-selling* i *up-selling*, techniki zamykania sprzedaży oraz metody pracy z obiekcjami klientów. W opracowaniu uwzględniono również elementy psychologii sprzedaży, w szczególności analizę potrzeb klientów, proces podejmowania decyzji zakupowych oraz typowe zachowania klientów w procesie sprzedaży. Zagadnienia te pozwalają zrozumieć mechanizmy stojące za decyzjami zakupowymi oraz znaczenie relacji między handlowcem a klientem.

Zakładane efekty uczenia się

Po zapoznaniu się z treścią skryptu oraz realizacji ćwiczeń warsztatowych uczestnik kursu powinien osiągnąć następujące efekty uczenia się:

W zakresie wiedzy:

- zna podstawowe pojęcia związane z procesem sprzedaży i pracą handlowca;
- rozumie różne rodzaje handlu oraz kanały sprzedaży;
- zna wybrane techniki sprzedaży i ich zastosowanie w praktyce;



- rozumie znaczenie psychologii klienta w procesie podejmowania decyzji zakupowych.

W zakresie umiejętności:

- potrafi analizować potrzeby klientów i dopasowywać ofertę do ich oczekiwań;
- potrafi zastosować wybrane techniki sprzedaży w symulowanych sytuacjach biznesowych;
- potrafi reagować na obiekcje klientów oraz prowadzić rozmowę sprzedażową;
- potrafi wykorzystać elementy komunikacji interpersonalnej w relacji handlowiec – klient;

W zakresie kompetencji społecznych:

- rozumie znaczenie etycznego podejścia do sprzedaży;
- potrafi pracować w zespole podczas realizacji zadań warsztatowych;
- jest świadomy roli budowania relacji z klientem w działalności sprzedażowej.

Wymagania wstępne

Korzystanie ze skryptu nie wymaga specjalistycznej wiedzy z zakresu sprzedaży. Wskazane jest jednak posiadanie podstawowej wiedzy z zakresu zarządzania, marketingu oraz funkcjonowania przedsiębiorstw. Uczestnicy kursu powinni również posiadać podstawowe kompetencje w zakresie komunikacji interpersonalnej oraz pracy zespołowej, które są istotne podczas realizacji ćwiczeń warsztatowych i symulacji rozmów sprzedażowych.



Rozdział I. Specyfika pracy w zawodzie handlowca

1.1. Charakterystyka pracy w handlu

Głównym celem pracy na stanowiskach zajmujących się handlem jest sprzedaż towarów oraz usług. W literaturze znaleźć można wiele definicji sprzedaży. Każda osoba, zawodowo zajmująca się handlem może zdefiniować sprzedaż w odmienny sposób, w zależności od wartości, którymi kieruje się w wykonywaniu swojej pracy, doświadczenia zawodowego, stażu pracy czy branży w jakiej pracuje. Biorąc pod uwagę elementy wspólne definicji sprzedaży, można wskazać, że jest to ogół czynności organizacyjnych, prawnych, finansowych i technicznych, który związany jest z odpowiednim i odpłatnym dostarczeniem dóbr lub usług.

Sprzedaż to proces, polegający na oferowaniu towarów i usług za określoną opłatą. Obejmuje wszelkie działania, jakich należy dokonać, aby osiągnąć założony cel, jakim jest zawarcie umowy kupna-sprzedaży. Do działań tych zalicza się m.in.

- nawiązanie rozmowy z potencjalnym klientem;
- nawiązanie relacji z potencjalnym klientem, zdobycie jego sympatii oraz zaufania;
- zbadanie potrzeb klienta, przedstawienie oferty w sposób zachęcający do zakupu, uzyskanie zamówienia;
- obsługa zamówienia, przekonanie kupującego, iż podjął najlepszą możliwą decyzję, dotyczącą zakupu.

Pojęcie sprzedaży jest definicją prawną. Zgodnie z art. 535 § 1 Kodeksu cywilnego, przez umowę sprzedaży: „Sprzedawca zobowiązuje się przenieść na kupującego własność rzeczy i wydać mu rzecz, a kupujący zobowiązuje się rzecz odebrać i zapłacić sprzedawcy cenę” (Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny. (1964). Dziennik Ustaw, nr 16, poz. 93).

Do kluczowych elementów definicji należą następujące elementy:

- dwustronność zobowiązania – obie strony posiadają obowiązki (sprzedawca i kupujący);
- przeniesienie własności – istotą sprzedaży jest zmiana właściciela rzeczy;



- wydanie rzeczy – sprzedawca musi umożliwić kupującemu faktyczne dysponowanie rzeczą;
- zapłata ceny – świadczeniem kupującego jest zapłata określonej kwoty.

W ujęciu prawnym sprzedaż stanowi umowę zobowiązaniową, natomiast w ujęciu biznesowym to proces tworzenia wartości i wymiany korzyści między stronami. W praktyce handlowej oznacza to, że:

- sprzedaż zaczyna się dużo wcześniej niż podpisanie umowy;
- relacja z klientem nie kończy się w momencie zapłaty;
- kluczowe jest dopasowanie oferty do potrzeb klienta.

Ponadto każda sprzedaż pozostaje pod kontrolą organów i instytucji państwowych. Podlega również regulacjom prawnym.

Klasyfikacja Zawodów i Specjalności (KZiS) 2025 w handlu obejmuje głównie grupę 52 (Sprzedawcy i pokrewni) oraz 142 (Kierownicy w handlu). Kluczowe stanowiska to: sprzedawca (522301), kierownik sklepu (142004) oraz przedstawiciel handlowy (332203). Klasyfikacja oparta jest na międzynarodowych standardach ISCO-08.

Kluczowe grupy zawodowe w handlu (KZiS 2025):

1420 – kierownicy w handlu detalicznym i hurtowym:

- 142001 – kierownik działu w handlu detalicznym
- 142002 – kierownik działu w handlu hurtowym
- 142004 – kierownik sklepu / supermarketu
- 142005 – kierownik apteki
- 142006 – kierownik sieci sklepów

5223 – sprzedawcy sklepowi (ekspedienci):

- 522301 – sprzedawca
- 522302 – sprzedawca w branży mięsnej
- 522304 – sprzedawca w branży spożywczej



3322 – przedstawiciele handlowi:

- 332203 – przedstawiciel handlowy

5222 – pozostali kierownicy sprzedaży w marketach. zgodnie z Klasyfikacją zawodów i specjalności (Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej, 2021).

Klasyfikacja zawodów to narzędzie systemowe, porządkujące rynek pracy, ułatwiające planowanie kariery oraz wskazujące kompetencje wymagane na konkretnych stanowiskach, w tym w obszarze handlu i sprzedaży. Stanowiska handlowe, takie jak przedstawiciel handlowy czy handlowiec B2B, mają przypisane konkretne kody, co umożliwia dokładne określenie zakresu obowiązków i wymaganych kompetencji.

1.2. Cechy i kompetencje skutecznego handlowca

Skuteczność w sprzedaży w dużej mierze zależy nie tylko od znajomości technik, lecz także od zestawu cech osobowościowych i postaw. Badania nad efektywnością sprzedawców wskazują, że najlepsi handlowcy łączą orientację na wynik z wysokimi kompetencjami relacyjnymi (Rackham, 1988; Kotler, Keller, 2016). Najważniejsze cechy dobrego handlowca przedstawiono w tabeli 1.1.

Tabela 1. Cechy dobrego handlowca

Cecha	Charakterystyka
Orientacja na klienta	Profesjonalny handlowiec koncentruje się na rozwiązywaniu problemów klienta, a nie wyłącznie na sprzedaży produktu. Podejście doradcze sprzyja budowaniu długofalowych relacji oraz zwiększa wartość klienta w czasie
Umiejętność słuchania	Skuteczna sprzedaż zaczyna się od zrozumienia potrzeb. Handlowcy, którzy zadają więcej trafnych pytań i aktywnie słuchają, osiągają wyższe wyniki sprzedażowe. Aktywne słuchanie obejmuje parafrazę, dopytywanie i potwierdzanie zrozumienia.
Inteligencja emocjonalna	Zdolność rozpoznawania emocji własnych i klienta pozwala lepiej dopasować styl komunikacji oraz budować zaufanie. Wysoka inteligencja emocjonalna wspiera skuteczność w sytuacjach trudnych i negocjacyjnych
Odporność na odmowę i stres	Odmowa jest naturalnym elementem pracy sprzedażowej. Skuteczni handlowcy potrafią oddzielić decyzję klienta od własnej wartości i utrzymać motywację mimo niepowodzeń



Proaktywność i samodyscyplina	Sprzedaż wymaga systematycznego działania: prospectingu, follow-upu i pracy na lejkę sprzedaży. Najlepsi handlowcy nie czekają na klienta, aktywnie tworzą szanse sprzedażowe
Wiarygodność i etyka	Zaufanie jest fundamentem relacji handlowej. Klienci chętniej współpracują ze sprzedawcami postrzeganymi jako uczciwi i transparentni. Krótkoterminowe techniki manipulacyjne mogą przynieść jednorazowy efekt, ale osłabiają relacje długofalowe
Nastawienie na rozwój	Rynek sprzedaży dynamicznie się zmienia, dlatego skuteczny handlowiec stale rozwija kompetencje, analizuje swoje rozmowy i wyciąga wnioski z doświadczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson; Tracy, B. (2014). *Psychologia sprzedaży*. MT Biznes; Cialdini, R. B. (2007). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Podsumowując, dobry handlowiec to połączenie kompetencji interpersonalnych, dyscypliny działania oraz postawy zorientowanej na wartość dla klienta. Same techniki sprzedaży nie wystarczą bez odpowiedniego nastawienia i pracy nad własnymi kompetencjami. Skuteczny handlowiec powinien posiadać zarówno kompetencje miękkie, jak i twarde. Zbiór kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy w handlu zawarto na rys. 1.



Rysunek 1. Kompetencje miękkie i twarde w zawodzie handlowca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tracy, B. (2014). *Psychologia sprzedaży*. MT Biznes.

Do typowego zawodu należącego do branży handlowej należy przedstawiciel handlowy. Jest to osoba odpowiedzialna za pozyskiwanie i obsługę klientów dla



zatrudniającego go przedsiębiorstwa. Do obowiązków przedstawiciela handlowego należy, m.in.:

- *merchandising* (wystrój pomieszczenia i sposób prezentacji towarów w celu zwiększenia sprzedaży);
- obsługa handlowa klientów na wyznaczonym terytorium, monitorowanie działań konkurencji, budowanie dystrybucji;
- osiąganie zakładanych przychodów.

Osoby pracujące na stanowiskach handlowych często wynagradzane są w modelu opartym na wynagrodzeniu podstawowym oraz premii lub prowizji. Od przedstawicieli tego zawodu wymaga się dużej mobilności i elastyczności, natomiast praca w modelu prowizyjnym wiąże się z ryzykiem braku stabilności finansowej. Osoby pracujące w charakterze sprzedawcy muszą cechować się pozytywnym nastawieniem oraz wysokim poziomem akceptacji ryzyka. Największe szanse osiągnięcia sukcesu zawodowego jako przedstawiciel handlowy mają osoby cechujące się dużym entuzjazmem, otwartością na innych ludzi, odpornością na stres, a także profesjonalnym przygotowaniem pod kątem obsługi klienta, a także wiedzy merytorycznej dotyczącej produktów i usług reprezentowanego przedsiębiorstwa.

1.3. Podział handlu

Praca handlowca przebiega w różnych środowiskach handlowych, które różnią się skalą działalności, sposobem kontaktu z klientem oraz rodzajem sprzedawanych produktów. Znajomość podziału handlu pozwala handlowcowi nie tylko skutecznie planować działania sprzedażowe, ale także dostosowywać strategię komunikacji, techniki sprzedaży oraz sposób budowania relacji z klientem. Podział handlu jest istotny również w kontekście ścieżki kariery zawodowej handlowca, ponieważ specyfika rynku B2B wymaga np. zdolności prowadzenia negocjacji z wieloma decydentami, podczas gdy handel detaliczny (B2C) kładzie większy nacisk na sprzedaż doradczą i obsługę klienta indywidualnego (Cialdini, 2007; Tracy, 2014).



Zrozumienie tego podziału pozwala także efektywniej planować szkolenia i rozwój kompetencji zawodowych, co ma kluczowe znaczenie dla skuteczności w sprzedaży.

W kolejnych częściach podrozdziału omówione zostaną podstawowe kryteria podziału handlu oraz ich znaczenie praktyczne dla pracy handlowca, w tym wpływ rodzaju handlu na metody kontaktu z klientem, wybór technik sprzedaży oraz dobór strategii sprzedażowej.

Handlowców różni się **według modelu pozyskiwania klientów**. Do najpopularniejszych modeli należą:

- D2D – *door-to-door* – polegający na prowadzeniu sprzedaży w formie domokrażcy;
- B2C – *business-to-consumer* – polegający na dostarczaniu wyrobów i usług przedsiębiorstwa dla konsumenta;
- B2B – *business-to-business* – przedsiębiorstwa oferują swoje produkty i usługi innym przedsiębiorstwom;
- B2A – *business-to-administration* koncentrujący się na dostarczeniu odpowiednich dóbr instytucjom i administracji publicznej;
- C2C – *consumer-to-consumer* – model, który wyewoluował za pośrednictwem m.in. aukcji internetowych, w której przedstawicielem handlowym jest osoba oferująca posiadane dobra innemu konsumentowi.

Rodzaj handlu wpływa również na **sposób kontaktu z klientem**, w tym zakresie wyróżnia się następujące rodzaje sprzedaży:

- Sprzedaż bezpośrednia – spotkania osobiste, prezentacje w firmie klienta lub w terenie. Wymaga od handlowca wysokich umiejętności interpersonalnych, komunikacyjnych i organizacyjnych.
- Sprzedaż pośrednia i e-commerce – kontakt za pośrednictwem agentów, platform internetowych lub aplikacji mobilnych. Wymaga znajomości narzędzi cyfrowych i umiejętności pracy zdalnej oraz dopasowania oferty do zdalnych kanałów sprzedaży (Kotler, Keller, 2016).



Handel można również klasyfikować ze względu **na zasięg geograficzny obrotu towarowego**, co ma istotne znaczenie dla kompetencji i zadań handlowca. W tym kontekście wyróżnia się handel wewnętrzny oraz handel zagraniczny (Czapiński, Panek, 2019; Kotler, Keller, 2016). Handel wewnętrzny, zwany również krajowym, zachodzi wtedy, gdy obrót towarowy odbywa się wyłącznie na obszarze jednego państwa. Obejmuje sprzedaż detaliczną i hurtową skierowaną do klientów krajowych. Dla handlowca oznacza to:

- znajomość krajowych przepisów prawa handlowego i podatkowego,
- zrozumienie rynku lokalnego i preferencji konsumentów,
- umiejętność współpracy z lokalnymi dystrybutorami i partnerami biznesowymi,
- stosowanie technik sprzedaży odpowiednich do kultury i zwyczajów klientów w danym kraju (Kotler, Keller, 2016).

Handel wewnętrzny jest podstawą budowania doświadczenia handlowca, ponieważ pozwala na praktyczne stosowanie technik sprzedaży, negocjacji i obsługi klienta bez dodatkowych komplikacji wynikających z regulacji międzynarodowych. Handel zagraniczny obejmuje wszystkie operacje związane z przepływem towarów między różnymi państwami i dzieli się na:

- Import – sprowadzanie towarów z innych krajów w celu sprzedaży lub wykorzystania na rynku krajowym.
- Eksport – wywożenie krajowych produktów do innych państw.
- Wewnątrzwspólnotowa Dostawa Towarów (WDT) – wywóz towarów z jednego państwa na terytorium innego państwa członkowskiego UE.
- Wewnątrzwspólnotowe Nabycie Towarów (WNT) – nabycie towarów od kontrahenta z innego państwa UE, które są transportowane do innego kraju należącego do UE.

Dla handlowca handel zagraniczny wymaga dodatkowych kompetencji, m.in. znajomości regulacji celnych, podatkowych i procedur logistycznych, umiejętności negocjacji międzykulturowych, zdolności do prowadzenia sprzedaży w obcych językach i w zgodzie z międzynarodowymi standardami biznesowymi, dostosowania strategii marketingowej i technik sprzedaży do specyfiki rynków zagranicznych



(Kotler, Keller, 2016; Czapiński, Panek, 2019). Sprzedawcy działający w handlu zagranicznym muszą także uwzględniać zmienne kursy walut, różnice w preferencjach konsumentów oraz specyfikę sieci dystrybucji w innych krajach. W praktyce oznacza to bardziej złożony proces sprzedaży i większe znaczenie planowania strategicznego.

Znajomość podziału handlu na wewnętrzny i zagraniczny pozwala handlowcowi dostosować swoje działania do charakterystyki rynku, wybrać odpowiednie techniki sprzedaży oraz planować rozwój kompetencji zgodnie z wymaganiami lokalnego lub międzynarodowego środowiska biznesowego.

Handel można także klasyfikować w zależności od **formy prowadzonej sprzedaży**, co wpływa na codzienne zadania handlowca i dobór odpowiednich technik sprzedaży (Kotler, Keller, 2016; Czapiński, Panek, 2019). Wyróżnia się trzy podstawowe formy:

- Handel stacjonarny – sprzedaż realizowana w punktach fizycznych tj. sklepach, hurtowniach lub salonach usługowych. Dla handlowca oznacza to: bezpośredni kontakt z klientem, możliwość natychmiastowej prezentacji produktów i doradztwa, stosowanie technik sprzedaży doradczej oraz sprzedaży impulsowej, budowanie relacji i zaufania poprzez profesjonalną obsługę klienta (Tracy, 2014).
- Handel ruchomy – obejmuje sprzedaż realizowaną w terenie, np. w stoiskach targowych, samochodach handlowych, w punktach tymczasowych lub bezpośrednio u klienta. Handlowiec musi wykazywać się wysoką mobilnością i elastycznością, zdolnością do szybkiego nawiązywania kontaktu z klientem, umiejętnością prezentacji produktów w warunkach ograniczonych przestrzennie lub czasowo, efektywną organizacją pracy i planowaniem tras sprzedażowych (Ingram et al. 2023).
- Handel wysyłkowy – obejmuje sprzedaż zdalną, np. przez katalogi, platformy internetowe lub aplikacje mobilne. W tym przypadku handlowiec przygotowuje i zarządza ofertą w formie cyfrowej lub katalogowej, odpowiada na zapytania klientów drogą telefoniczną lub elektroniczną, analizuje dane sprzedażowe i preferencje klientów w systemach CRM, stosuje



techniki sprzedaży zdalnej, w tym dopasowane rekomendacje, up-selling i cross-selling (Kotler, Keller, 2016; Cialdini, 2007).

Znajomość form handlu pozwala handlowcowi skutecznie dopasować metody sprzedaży do kanału dystrybucji, rodzaju klienta i charakteru produktu. Różne formy handlu wymagają od handlowca zarówno kompetencji miękkich, jak i twardych, a także elastyczności w działaniu i planowaniu swojej pracy. Podsumowując, zrozumienie rodzaju handlu jest niezbędne do efektywnego planowania działań handlowych, wyboru metod kontaktu z klientem oraz strategii sprzedażowej. Ułatwia także rozwój kompetencji zawodowych oraz planowanie ścieżki kariery handlowca.

Test

Wybierz prawidłową odpowiedź

1. Która z poniższych cech jest przykładem kompetencji miękkiej handlowca?

- A. znajomość produktu
- B. umiejętność negocjacji międzykulturowych
- C. inteligencja emocjonalna
- D. obsługa systemu CRM

2. Do kompetencji twardych handlowca zalicza się:

- A. empatia
- B. znajomość rynku i produktów
- C. odporność na odmowę
- D. budowanie relacji

3. Jak w klasyfikacji zawodów określa się przedstawiciela handlowego?

- A. jako zawód stacjonarny
- B. pod konkretnym kodem w systemie klasyfikacji zawodów
- C. jako pracę zdalną
- D. tylko w sektorze B2C



4. Która cecha handlowca jest kluczowa przy pracy w handlu B2B?

- A. szybkie zamykanie sprzedaży
- B. budowanie długofalowych relacji z klientem
- C. sprzedaż impulsowa w sklepie detalicznym
- D. obsługa zamówień internetowych

5. Handel wewnętrzny polega na:

- A. sprowadzaniu towarów z zagranicy
- B. wywozie produktów do innych krajów
- C. obrocie towarowym wyłącznie na obszarze jednego państwa
- D. sprzedaży w sklepach internetowych

6. Handel zagraniczny obejmuje:

- A. tylko sprzedaż detaliczną
- B. wyłącznie sprzedaż stacjonarną
- C. import i eksport towarów
- D. sprzedaż produktów w kraju

7. Która forma handlu wymaga od handlowca wysokiej mobilności i planowania tras?

- A. handel stacjonarny
- B. handel ruchomy
- C. handel wysyłkowy
- D. e-commerce

8. Handlowiec działający w e-commerce powinien przede wszystkim:

- A. prowadzić prezentacje osobiste w sklepie
- B. umiejętnie zarządzać ofertą cyfrową i analizować dane sprzedażowe
- C. organizować sprzedaż ruchomą na targach
- D. skupiać się na sprzedaży hurtowej B2B



9. Które z poniższych jest przykładem cechy łączącej kompetencje miękkie i twarde?

- A. orientacja na klienta
- B. umiejętność obsługi CRM
- C. szybka analiza konkurencji
- D. znajomość procedur eksportowych

10. Znajomość podziału handlu wpływa na pracę handlowca poprzez:

- A. dopasowanie metod kontaktu i technik sprzedaży do rodzaju rynku
- B. wyłącznie wybór miejsca pracy
- C. zmniejszenie konieczności planowania działań
- D. ograniczenie obowiązków handlowca

Rozdział II. Techniki sprzedaży

2.1. Wpływ technik sprzedaży na pracę w handlu

Techniki sprzedaży stanowią podstawowe narzędzie pracy handlowca i są niezbędne do osiągania wysokich wyników w sprzedaży zarówno w sektorze B2B, jak i B2C. Obejmują one nie tylko metody kontaktu z klientem, ale również strategie negocjacyjne, sposoby radzenia sobie z obiekcjami klientów, a także techniki zwiększania wartości transakcji poprzez cross-selling i up-selling. Ich skuteczność zależy od tego, jak dobrze handlowiec potrafi dopasować wybraną metodę do potrzeb klienta, specyfiki produktu oraz rodzaju rynku, na którym działa (Kotler, Keller, 2016).

Efektywne stosowanie technik sprzedaży wymaga od handlowca połączenia kompetencji twardych i kompetencji miękkich. Kompetencje twarde obejmują wiedzę o produkcie, znajomość rynku, procedur sprzedażowych, umiejętność analizy danych oraz znajomość narzędzi wspierających sprzedaż, takich jak systemy CRM czy platformy e-commerce. Z kolei kompetencje miękkie to umiejętności interpersonalne, takie jak komunikacja, aktywne słuchanie, inteligencja emocjonalna, empatia, budowanie trwałych relacji z klientem oraz zdolność do elastycznego



reagowania w sytuacjach trudnych lub nieprzewidzianych. Połączenie obu typów kompetencji umożliwi nie tylko sprzedaż, ale także efektywny wpływ na decyzje klienta oraz kreowanie zaufania, będącego fundamentem długofalowej współpracy (Tracy, 2014; Cialdini, 2007).

W praktyce oznacza to, że handlowiec nie może ograniczać się wyłącznie do prezentowania produktów czy podawania ich cech technicznych. Musi również analizować potrzeby klienta, identyfikować jego problemy i proponować rozwiązania, które realnie zwiększają wartość jego biznesu lub codziennego życia. Dzięki temu techniki sprzedaży stają się narzędziem strategicznym, a nie jedynie operacyjnym, umożliwiającym szybkie zamykanie transakcji. Dodatkowo, różnorodność kanałów sprzedaży, tj. sprzedaż bezpośrednia, sprzedaż zdalna, e-commerce czy handel ruchomy, wymaga od handlowca elastyczności w stosowaniu technik. Na przykład metody pracy z obiekcjami i storytelling sprawdzają się w kontakcie bezpośrednim, podczas gdy automatyczne rekomendacje produktów czy techniki up-sellingu i cross-sellingu są szczególnie skuteczne w sprzedaży zdalnej i internetowej. Właściwe dobranie techniki do kontekstu sprzedaży pozwala handlowcowi maksymalizować efektywność swojej pracy i lepiej odpowiadać na oczekiwania klientów.

Podsumowując, techniki sprzedaży stanowią nieodłączny element pracy handlowca, a ich skuteczność zależy zarówno od wiedzy specjalistycznej, jak i umiejętności interpersonalnych. Wyłącznie harmonijne połączenie kompetencji twardych i miękkich umożliwia handlowcowi osiągnięcie wysokich wyników, kreowanie relacji opartych na zaufaniu oraz dostosowanie działań do zmieniających się potrzeb rynku.

2.2. Sprzedaż doradcza

Sprzedaż doradcza to strategia sprzedażowa, koncentrująca się na dokładnym zrozumieniu potrzeb klienta oraz dopasowaniu oferty w taki sposób, aby realnie rozwiązała jego problemy lub wspierała osiąganie celów biznesowych. W przeciwieństwie do tradycyjnej sprzedaży transakcyjnej, gdzie głównym celem jest jedynie finalizacja zakupu, sprzedaż doradcza stawia klienta w centrum uwagi i skupia się na tworzeniu wartości dodanej. Handlowiec pełni w tym modelu rolę



konsultanta biznesowego, który analizuje procesy klienta, identyfikuje wyzwania i proponuje rozwiązania, które mają realny wpływ na efektywność lub wyniki finansowe firmy (Rackham, DeVincentis, 2016).

Proces sprzedaży doradczej wymaga od handlowca nie tylko znajomości produktu i rynku, ale także zaawansowanych kompetencji miękkich, tj. aktywnego słuchania, zadawania odpowiednich pytań, empatii oraz umiejętności interpretacji informacji uzyskanych od klienta. Handlowiec musi również wykazać się kreatywnością i elastycznością, aby móc dostosować ofertę do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klienta. Dzięki temu klient postrzega handlowca nie jako osobę naciskającą na zakup, lecz jako partnera biznesowego wspierającego rozwój jego organizacji (Hanna, Chen, 2018). Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi w sprzedaży doradczej jest model SPIN (*situation, problem, implication, need-payoff*), który pozwala systematycznie diagnozować potrzeby klienta, obejmuje następujące fazy:

- sytuacja (*situation questions*) – zbieranie informacji o obecnym stanie klienta, jego procesach i strukturze organizacyjnej;
- problem (*problem questions*) – identyfikowanie problemów, wyzwań i niedoskonałości w procesach klienta;
- implikacja (*implication questions*) – ukazanie konsekwencji problemów i kosztów z nimi związanych;
- potrzeba / korzyść (*need-payoff questions*) – przedstawienie, w jaki sposób proponowane rozwiązanie rozwiąże problem i przyniesie wymierne korzyści (Rackham, DeVincentis, 2016).

Przykład

Firma TechSolutions wdraża oprogramowanie ERP w średnich przedsiębiorstwach. Handlowiec stosuje model SPIN, zadając pytania o obecne procesy księgowo i magazynowe (S), identyfikuje brak automatyzacji w raportowaniu (P), pokazuje koszty błędów i opóźnień (I) oraz przedstawia ERP jako rozwiązanie redukujące błędy i skracające czas pracy (N). Klient, widząc realne korzyści, decyduje się na wdrożenie systemu.

Koniec przykładu



Sprzedaż doradcza wymaga stosowania następujących po sobie etapów:

- Przygotowanie i badanie rynku – gromadzenie informacji o klientach, ich branży i konkurencji.
- Nawiązanie kontaktu i budowanie relacji – stworzenie atmosfery zaufania i profesjonalnego partnerstwa.
- Diagnoza potrzeb klienta – wykorzystanie modelu SPIN i aktywnego słuchania.
- Prezentacja rozwiązania – dostosowanie oferty do zdiagnozowanych potrzeb klienta.
- Radzenie sobie z obiekcjami – odpowiadanie na wątpliwości i argumentowanie korzyści.
- Zamknięcie sprzedaży – finalizacja transakcji w sposób etyczny i profesjonalny.
- Podtrzymywanie relacji – opieka posprzedażowa, wsparcie techniczne, budowanie lojalności (Hanna, Chen, 2018).

Przykład

Firma GreenEnergy sprzedaje systemy fotowoltaiczne dla firm. Handlowiec najpierw bada potencjalne koszty energii klienta (etap 1), spotyka się z właścicielem firmy i rozmawia o potrzebach (etap 2-3), prezentuje rozwiązania dopasowane do dachu i profilu zużycia energii (etap 4), odpowiada na pytania dotyczące zwrotu z inwestycji (etap 5) i finalizuje kontrakt. Następnie utrzymuje kontakt, oferując wsparcie i monitoring systemu (etap 7).

Koniec przykładu

Sprzedaż doradcza znacząco wpływa na codzienną pracę handlowca, zmieniając jego rolę z osoby skupionej wyłącznie na finalizacji transakcji w partnera biznesowego klienta. Wymaga ona większego zaangażowania w analizę potrzeb klienta, poznanie jego procesów oraz dopasowanie oferty do konkretnych problemów. Dzięki temu handlowiec nie tylko prezentuje produkt, lecz staje się konsultantem, który wspiera klienta w podejmowaniu strategicznych decyzji. Stosowanie sprzedaży doradczej sprzyja również budowaniu trwałych relacji z klientem i zwiększa jego lojalność wobec firmy, co w dłuższej perspektywie



przekłada się na stabilność wyników sprzedażowych. Ponadto, technika ta wymaga od handlowca połączenia wiedzy merytorycznej z wysokim poziomem kompetencji interpersonalnych, takich jak empatia, komunikacja i zdolność rozwiązywania problemów w sposób kreatywny. W praktyce oznacza to, że handlowiec musi być przygotowany do ciągłego uczenia się, monitorowania rynku i rozwijania zarówno kompetencji twardych, jak i miękkich, aby skutecznie wspierać klienta i osiągać swoje cele sprzedażowe (Hanna, Chen, 2018; Tracy, 2019).

Sprzedaż doradcza wpływa na sposób pracy handlowca w następujący sposób:

- wymaga dogłębnej analizy rynku i klientów, co zwiększa profesjonalizm pracy;
- zmienia rolę handlowca ze sprzedawcy na konsultanta i partnera biznesowego;
- ułatwia budowanie długoterminowych relacji i zwiększa lojalność klientów;
- pozwala stosować bardziej złożone strategie sprzedaży, takie jak cross-selling, up-selling czy rekomendacje strategiczne.

Handlowiec w sprzedaży doradczej musi stale rozwijać zarówno kompetencje twarde, jak i kompetencje miękkie, ponieważ sukces zależy od wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności interpersonalnych.

2.3. *Storytelling* w sprzedaży

Storytelling w sprzedaży polega na wykorzystaniu opowieści do przedstawienia produktu, usługi lub marki w sposób angażujący emocjonalnie klienta. Poprzez narrację handlowiec nie tylko przekazuje informacje o funkcjach i cechach produktu, ale także buduje kontekst, w którym klient może zobaczyć praktyczne zastosowanie oferty w realnym życiu lub biznesie. Takie podejście sprawia, że komunikat staje się bardziej zapadający w pamięć i łatwiej przyswajalny, co zwiększa szanse na pozytywną decyzję zakupową (Kane et al., 2017).

W praktyce storytelling pozwala handlowcowi wyróżnić ofertę na tle konkurencji, ponieważ opowieść często angażuje emocje i tworzy więź między klientem a marką. Jest skuteczny zarówno w sprzedaży B2B, gdzie historie mogą dotyczyć sukcesów innych firm korzystających z danego rozwiązania, jak i w B2C,



gdzie opowieści mogą przywoływać doświadczenia indywidualnych konsumentów lub wartości, które marka reprezentuje. Dzięki storytellingowi handlowiec może też efektywniej przekazywać wartości niematerialne, takie jak zaufanie, profesjonalizm czy zaangażowanie, które trudno przedstawić za pomocą standardowej prezentacji produktu. Opowieści mogą przyjmować różne formy np. przykłady z życia firmy, doświadczenia innych klientów, *case study*, a nawet krótkie anegdoty obrazujące korzyści wynikające z zakupu. Dzięki temu klient nie postrzega handlowca jedynie jako sprzedawcy, ale jako doradcę, który rozumie jego potrzeby i potrafi przedstawić produkt w kontekście realnych rozwiązań problemów (Fog, Budtz, Yakaboğlu, 2018). W efekcie storytelling zwiększa zaangażowanie klienta, ułatwia budowanie relacji opartych na zaufaniu i podnosi skuteczność sprzedaży, niezależnie od kanału komunikacji, zarówno w kontaktach osobistych, jak i w sprzedaży zdalnej czy e-commerce.

Przykład

Marka Nike w kampaniach i w sklepach detalicznych opowiada historie sportowców, którzy pokonali trudności dzięki determinacji i treningowi. Sprzedawcy wykorzystują te historie, aby pokazać klientom, że produkt jest częścią wartości marki i stylu życia.

Koniec przykładu

Storytelling w sprzedaży wymaga od handlowca specyficznych cech i umiejętności, które pozwalają skutecznie angażować klienta i przekazywać informacje w formie przystępnej i zapadającej w pamięć. Najważniejsze z nich zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Cechy i umiejętności niezbędne w storytellingu

Cecha/umiejętność	Opis
Komunikatywność	Umiejętność jasnego i spójnego przekazywania treści. Zdolność dopasowania języka i tonu opowieści do odbiorcy. Klient B2B oczekuje profesjonalnego stylu, natomiast klient B2C bardziej emocjonalnego
Empatia i inteligencja emocjonalna	Zdolność rozumienia potrzeb i emocji klienta, co pozwala tworzyć historie, które trafiają w jego rzeczywiste problemy lub pragnienia. Umiejętność obserwowania reakcji klienta i odpowiedniego dostosowywania narracji w czasie spotkania



Kreatywność i wyobraźnia	Tworzenie angażujących i autentycznych historii, które przedstawiają wartość produktu lub usługi w konkretnym kontekście. Umiejętność opowiadania w sposób ciekawy i zapadający w pamięć, bez przesadnej techniczności
Umiejętność słuchania	Handlowiec musi słuchać klienta, aby historia była dopasowana do jego potrzeb i oczekiwań. Pozwala to na wprowadzanie odpowiednich anegdot, przykładów lub case study w trakcie rozmowy
Autentyczność i wiarygodność	Klienci łatwo wyczuwają sztuczność, handlowiec powinien być autentyczny i pewny siebie, aby historia budziła zaufanie. W praktyce oznacza to opowiadanie historii, które są realistyczne i odnoszą się do realnych przykładów
Umiejętność przekładania faktów na korzyści	Handlowiec powinien umieć przekształcić cechy produktu w konkretne korzyści dla klienta w formie narracji. Historia powinna pokazywać, jak produkt rozwiązuje problem lub ułatwi życie klienta
Pewność siebie i charyzma	Dobry storytelling wymaga naturalnego stylu prezentacji i pewności siebie, aby opowieść była przekonująca i angażująca.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Fog, K., Budtz, C., Yakaboylu, B. (2018). *Storytelling: Branding in practice* (2nd ed.). Springer International Publishing; Hanna, R., Chen, S. (2018). Consultative selling in B2B markets: Strategies for value creation. *Journal of Business, Industrial Marketing*, 33(5), 650–661.

Storytelling w sprzedaży wymaga od handlowca połączenia kompetencji miękkich (empatia, komunikacja, kreatywność) z kompetencjami twardymi (wiedza o produkcie, rynku i klientach). Tylko takie połączenie pozwala tworzyć opowieści, które skutecznie angażują klienta, budują zaufanie i zwiększają szanse na finalizację sprzedaży (Fog, Budtz, Yakaboylu, 2018; Hanna, Chen, 2018).

2.4. Techniki zamykania sprzedaży

Celem zamykania sprzedaży jest skuteczna finalizacja transakcji w sposób profesjonalny i dopasowany do sytuacji klienta. Etap ten stanowi kluczowy moment procesu sprzedażowego, ponieważ nawet dobrze przeprowadzona analiza potrzeb i prezentacja oferty nie przyniosą efektu, jeśli handlowiec nie potrafi doprowadzić rozmowy do decyzji zakupowej. W praktyce zamknięcie sprzedaży wymaga od handlowca uważnej obserwacji sygnałów zakupowych, właściwego wycucia momentu oraz umiejętności zastosowania odpowiedniej techniki domknięcia (Tracy, 2019; Kotler, Keller, 2016).

W pracy handlowca szczególne znaczenie ma umiejętność płynnego przejścia od etapu prezentacji do finalizacji. Zbyt wczesna próba domknięcia może wywołać opór klienta, natomiast zbyt późna może doprowadzić do utraty dynamiki rozmowy



lub odsunięcia decyzji o zakupie w czasie. W związku z czym skuteczny handlowiec powinien nie tylko znać techniki zamykania sprzedaży, ale także potrafić elastycznie je dopasować do typu klienta, sytuacji zakupowej oraz kanału sprzedaży. Do najczęściej stosowanych technik zamykania sprzedaży należą domknięcie alternatywne, domknięcie przez podsumowanie wartości oraz domknięcie próbne.

Domknięcie alternatywne polega na przedstawieniu klientowi wyboru pomiędzy dwoma (lub kilkoma) wariantami produktu lub usługi. Istotą tej techniki jest przesunięcie uwagi klienta z pytania *czy kupić?* na *który wariant wybrać?* W ten sposób handlowiec ułatwia klientowi podjęcie decyzji i zmniejsza ryzyko odroczenia zakupu. W pracy handlowca technika ta sprawdza się szczególnie w sprzedaży detalicznej oraz w sytuacjach, gdy klient jest już wstępnie zainteresowany ofertą, ale potrzebuje wsparcia w podjęciu ostatecznej decyzji. Wymaga ona dobrej znajomości produktów oraz umiejętności trafnego dopasowania proponowanych opcji do potrzeb klienta.

Przykład

Klient odwiedza salon sprzedaży telefonów komórkowych i jest zainteresowany nowym smartfonem, ale waha się między kilkoma modelami. Handlowiec podejmuje działania mające na celu poznanie potrzeb oraz preferencji klienta. Niezbędne są informacje o tym czy np. klient korzysta z telefonu głównie do robienia zdjęć i pracy zdalnej, czy wyłącznie do celów prywatnych. Po uzyskaniu wystarczającej ilości danych, handlowiec zawęża wybór do dwóch modeli:

- model A – lepszy aparat, standardowa pamięć;
- model B – większa pamięć i mocniejsza bateria.

Zamiast pytać: *Czy decyduje się Pan na zakup?* handlowiec stosuje domknięcie alternatywne:

Który wariant będzie dla Pana wygodniejszy, z lepszym aparatem czy z większą pamięcią?



W efekcie klient koncentruje się na wyborze opcji, a nie na decyzji kupna. Finalizuje zakup modelu B.

Wnioski dla pracy handlowca

Technika ta wymaga dobrej znajomości produktu i umiejętności szybkiego dopasowania wariantów do potrzeb klienta. Handlowiec musi także wykazać się pewnością siebie i naturalnością, aby pytanie nie brzmiało jak presja sprzedażowa, lecz jak pomoc w podjęciu decyzji.

Koniec przykładu

Domknięcie przez podsumowanie wartości to technika polegająca na syntetycznym przypomnieniu klientowi najważniejszych korzyści wynikających z zakupu tuż przed podjęciem decyzji. Handlowiec podsumowuje wcześniej zidentyfikowane potrzeby klienta i pokazuje, w jaki sposób oferta je realizuje. W praktyce zawodowej handlowca metoda ta jest szczególnie skuteczna w sprzedaży doradczej oraz w procesach B2B, gdzie decyzje są bardziej racjonalne i oparte na analizie wartości. Wymaga ona umiejętności aktywnego słuchania, notowania potrzeb klienta oraz logicznego argumentowania. Dobrze przeprowadzone podsumowanie wzmacnia poczucie bezpieczeństwa klienta i redukuje jego niepewność zakupową.

Przykład

Firma produkcyjna rozważa zakup systemu do zarządzania magazynem. Proces decyzyjny trwa kilka tygodni, zarząd analizuje koszty inwestycji. Podczas spotkania końcowego handlowiec podsumowuje, wskazując najważniejsze korzyści z zakupu:

- system skróci czas inwentaryzacji o 40%;
- ograniczy liczbę błędów w dostawach;
- zmniejszy koszty operacyjne w perspektywie 12 miesięcy;
- zwiększy kontrolę nad stanami magazynowymi.



Następnie dodaje: *Biorąc pod uwagę obecne koszty operacyjne, inwestycja powinna zwrócić się w ciągu roku. Czy w takim razie możemy przejść do ustalenia harmonogramu wdrożenia?*

W efekcie zarząd podejmuje decyzję o podpisaniu umowy.

Wnioski dla pracy handlowca

Technika ta wymaga umiejętności logicznego argumentowania oraz dokładnego notowania potrzeb klienta podczas wcześniejszych etapów rozmowy. Handlowiec działa jako konsultant, który przypomina klientowi realne korzyści biznesowe oraz redukuje jego niepewność.

Koniec przykładu

Domknięcie próbne (tzw. *trial close*) polega na sprawdzeniu gotowości klienta do zakupu poprzez zadanie pytania sondującego, np. *Jak Pan ocenia to rozwiązanie?* lub *Czy to odpowiada Państwa potrzebom?* Technika ta nie wymusza decyzji, lecz pozwala handlowcowi ocenić etap procesu decyzyjnego klienta. Z punktu widzenia pracy handlowca jest to narzędzie diagnostyczne, które umożliwia odpowiednie zaplanowanie dalszych kroków rozmowy. Jeśli klient sygnalizuje gotowość, handlowiec może przejść do finalizacji. Jeśli pojawiają się wątpliwości, ma możliwość powrotu do pracy z obiekcjami. Technika ta wymaga wysokich kompetencji komunikacyjnych oraz umiejętności interpretacji sygnałów werbalnych i niewerbalnych klienta.

Przykład

Doradca finansowy prezentuje ofertę leasingu dla małej firmy transportowej. Po przedstawieniu warunków finansowania handlowiec zadaje pytanie: *Jak ocenia Pan tę formę finansowania w porównaniu z kredytem bankowym?* Klient odpowiada, że oferta jest korzystna, ale obawia się wysokości pierwszej raty. Handlowiec wraca do kalkulacji, proponuje rozłożenie opłaty wstępnej na raty i ponownie testuje gotowość zadając pytanie: *Czy przy takim rozwiązaniu moglibyśmy przejść do przygotowania dokumentów?*

W efekcie klient wyraża zgodę na rozpoczęcie procedury.



Wnioski dla pracy handlowca

Domknięcie próbne pozwala zidentyfikować ostatnie bariery decyzyjne. Wymaga wysokich kompetencji komunikacyjnych, umiejętności słuchania oraz elastycznego reagowania na obiekcje.

Koniec przykładu

Umiejętne stosowanie technik zamykania sprzedaży bezpośrednio wpływa na efektywność pracy handlowca i jego wyniki sprzedażowe. Profesjonalne domknięcie umożliwia:

- zwiększenie współczynnika konwersji sprzedaży;
- skrócenie cyklu sprzedażowego;
- budowanie pozytywnego doświadczenia zakupowego klienta;
- wzmacnianie wizerunku handlowca jako kompetentnego doradcy.

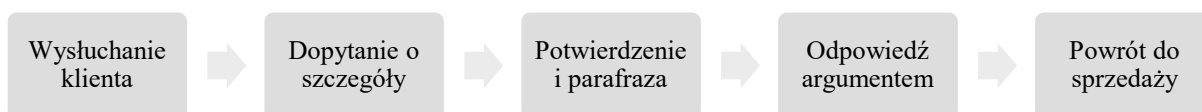
Współczesny handlowiec powinien traktować zamykanie sprzedaży nie jako wywieranie presji na kliencie, lecz jako naturalne zwieńczenie procesu doradczego. Kluczowe jest zachowanie równowagi między asertywnością sprzedażową a orientacją na potrzeby klienta. W praktyce najwyższą skuteczność osiągają handlowcy, którzy potrafią elastycznie łączyć różne techniki domknięcia i dostosowywać je do sytuacji rynkowej oraz profilu klienta (Kotler, Keller, 2016; Tracy, 2019).

2.5. Techniki pracy z obiekcjami

Radzenie sobie z obiekcjami stanowi jeden z najważniejszych elementów procesu sprzedaży. Obiekcje klientów nie powinny być traktowane wyłącznie jako oznaka braku zainteresowania ofertą, lecz jako naturalny etap podejmowania decyzji zakupowej. Często świadczą one o zaangażowaniu klienta i potrzebie uzyskania dodatkowych informacji lub rozwiania wątpliwości. Skuteczny handlowiec potrafi wykorzystać obiekcje jako okazję do pogłębienia rozmowy i wzmocnienia



argumentacji sprzedażowej (Kotler, Keller, 2016; Rackham, 2020). Proces pracy z obiekcjami powinien przebiegać według uporządkowanego schematu (rys. 2), który zwiększa szanse na utrzymanie pozytywnej relacji z klientem oraz doprowadzenie rozmowy do finalizacji.



Rysunek 2. Etapy techniki pracy z obiekcjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rackham, N. (2020). *SPIN selling*. Routledge.

Pierwszym krokiem jest uważne i nieprzerwane wysłuchanie obiekcji zgłaszanej przez klienta. Na tym etapie kluczowe znaczenie mają kompetencje miękkie handlowca, zwłaszcza aktywne słuchanie, cierpliwość oraz kontrola emocji. Przerwanie wypowiedzi lub natychmiastowe kontrargumentowanie może zostać odebrane jako brak szacunku i wywołać opór klienta. Uważne słuchanie przynosi handlowcowi wiele korzyści, m.in.:

- właściwie zrozumienie rzeczywistego problemu klienta;
- zauważenie ukrytych potrzeb;
- tworzenie atmosfery zaufania;
- uniknięcie odpowiadania na niewłaściwie zdiagnozowaną obiekcję.

W literaturze podkreśla się, że wielu klientów zgłasza obiekcje pozorne, które maskują rzeczywiste wątpliwości, dlatego faza słuchania ma charakter diagnostyczny (Rackham, 2020).



Kolejnym etapem jest potwierdzenie zrozumienia obiekcji poprzez jej parafrazę. Handlowiec własnymi słowami powinien odtworzyć sens wypowiedzi klienta, np. *Rozumiem, że ma Pan wątpliwości dotyczące kosztów wdrożenia, czy dobrze to interpretuję?* Parafraza pełni kilka funkcji. Przede wszystkim pokazuje klientowi, że został wysłuchany, porządkuje komunikację, daje możliwość korekty w razie nieporozumienia, obniża napięcie w rozmowie. Z punktu widzenia pracy handlowca jest to moment budowania relacji partnerskiej zamiast konfrontacyjnej. Badania nad komunikacją sprzedażową wskazują, że klienci są bardziej skłonni do kontynuowania rozmowy, gdy czują się właściwie zrozumiani (Kotler, Keller, 2016).

Po potwierdzeniu obiekcji handlowiec powinien pogłębić temat poprzez pytania doprecyzowujące. Celem takiego działania jest ustalenie następujących kwestii:

- Czy obiekcja ma charakter rzeczywisty czy pozorny; np. *Co dokładnie budzi Pana największe wątpliwości?*
- Jak duże znaczenie ma dla klienta; np. *Z czym porównuje Pan tę ofertę?*
- Jakie warunki musiałyby zostać spełnione, aby klient podjął decyzję zakupową; np. *Co musiałoby się zmienić, aby rozwiązanie było dla Pana akceptowalne?*

Dopiero po pełnym zrozumieniu obiekcji handlowiec powinien przedstawić odpowiedź merytoryczną. Argumentacja powinna być konkretna, dopasowana do potrzeb klienta, oparta na faktach i korzyściach, spokojna i rzeczowa. W praktyce sprzedażowej zaleca się stosowanie struktury cecha – zaleta – korzyść, która ułatwia klientowi powiązanie parametrów produktu z jego własną sytuacją. W zależności od charakteru obiekcji handlowiec może wykorzystać dane liczbowe, przykłady wdrożeń, referencje klientów, demonstrację produktu. Należy wystrzegać się unikania obiekcji, ponieważ może to pogorszyć relację z klientem i zwiększyć jego opór (Kotler, Keller, 2016).

Ostatnim etapem jest płynne przejście z powrotem do procesu sprzedaży. Po udzieleniu odpowiedzi handlowiec powinien sprawdzić, czy wątpliwość została rozwiana. W tym celu może zadać następujące pytanie: *Czy to wyjaśnienie rozwiewa*



Pana obawy dotyczące kosztów? Gdy klient potwierdzi, rozmowa powinna zostać skierowana ku kolejnemu krokowi, najczęściej do technik zamykania sprzedaży. Ten etap jest często pomijany przez mniej doświadczonych handlowców, którzy po odpowiedzi na obiekcję nie przejmują ponownie inicjatywy w rozmowie. Skuteczny powrót do sprzedaży utrzymuje dynamikę rozmowy, zapobiega utknięciu w fazie wątpliwości, zwiększa prawdopodobieństwo finalizacji transakcji oraz wzmacnia profesjonalny wizerunek handlowca. Umiejętne radzenie sobie z obiekcjami jest jedną z kluczowych kompetencji profesjonalnego handlowca. Wymaga ono jednoczesnego wykorzystania kompetencji miękkich (empatia, komunikacja, opanowanie emocjonalne), jak i kompetencji twardych (znajomość produktu, rynku, argumentów biznesowych). Handlowiec, potrafiący traktować obiekcje jako element dialogu z klientem, a nie jako przeszkodę, osiąga wyższą skuteczność sprzedażową oraz buduje trwalsze relacje biznesowe (Kotler, Keller, 2016, 2020).

Przykład

Firma Home Appliances sprzedaje droższe AGD. Klient zgłasza zastrzeżenia co do ceny. Handlowiec przedstawia korzyści ekonomiczne produktu w długim okresie, co przekonuje klienta do zakupu. Kanał sprzedaży obejmuje B2B oraz B2C. Wymagane od handlowca kompetencje to przede wszystkim empatia, komunikacja, odporność na odmowę oraz znajomość produktów.

Koniec przykładu

2.6. Cross-selling oraz up-selling

Cross-selling oraz up-selling należą do kluczowych technik zwiększania wartości sprzedaży, szeroko wykorzystywanych zarówno w handlu tradycyjnym, jak i w kanałach cyfrowych. Ich głównym celem jest maksymalizacja wartości koszyka zakupowego klienta przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu satysfakcji nabywcy. W praktyce skuteczne stosowanie tych technik wymaga od handlowca nie tylko dobrej znajomości oferty produktowej, ale również umiejętności trafnej diagnozy potrzeb klienta oraz wyczucia momentu sprzedażowego (Buttle, Maklan, 2019).



Cross-selling polega na proponowaniu klientowi produktów komplementarnych wobec głównego zakupu. Są to dobra lub usługi, które zwiększają użyteczność produktu podstawowego lub poprawiają komfort jego użytkowania. Przykładami mogą być akcesoria do urządzeń elektronicznych, rozszerzenia usług czy produkty eksploatacyjne. Technika ta opiera się na założeniu, że klient, który już podjął decyzję zakupową, jest bardziej skłonny rozważyć dodatkowe propozycje, o ile są one logicznie powiązane z jego potrzebą (Kumar, Reinartz, 2016).

Up-selling natomiast polega na zachęceniu klienta do wyboru droższej, bardziej zaawansowanej lub rozszerzonej wersji produktu. W tym przypadku handlowiec koncentruje się na podkreśleniu dodatkowych korzyści wynikających z wyższego wariantu oferty, takich jak lepsze parametry, dłuższa gwarancja czy większa funkcjonalność. Kluczowe jest, aby propozycja była uzasadniona realną wartością dla klienta. W przeciwnym razie może zostać odebrana jako nachalna próba zwiększenia ceny transakcji (Buttle, Maklan, 2019).

Przykład

Sklep internetowy TechWorld wdrożył mechanizmy rekomendacyjne w procesie zakupowym smartfonów. Klientom oglądającym telefon automatycznie proponowano etui ochronne i powerbank jako produkty uzupełniające (cross-selling) oraz wersję premium smartfona z większą pamięcią i lepszym aparatem (up-selling). Rekomendacje były prezentowane zarówno na karcie produktu, jak i w koszyku zakupowym. Dodatkowo wprowadzono krótkie komunikaty wartościowe, np. *Najczęściej wybierany zestaw oraz Dla bardziej wymagających użytkowników*. W efekcie w ciągu jednego kwartału: wzrosła średnia wartość koszyka, zwiększył się udział sprzedaży akcesoriów, a także poprawiła się konwersja wariantów premium. Średnia wartość koszyka wzrosła o 25%, co potwierdza wysoką skuteczność dobrze zaprojektowanych mechanizmów cross- i up-sellingowych.

Koniec przykładu

Z perspektywy pracy handlowca techniki te wymagają świadomego i nienachalnego podejścia do klienta. Kluczowe jest zachowanie równowagi między maksymalizacją



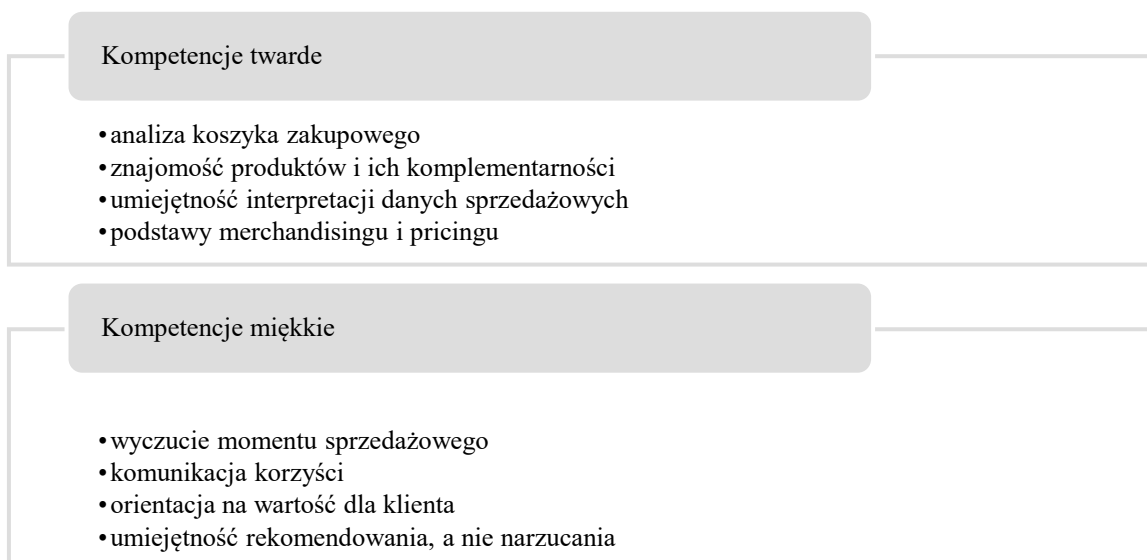
sprzedaży a budowaniem długoterminowej relacji. Nadmierna presja sprzedażowa może bowiem obniżyć zaufanie klienta i negatywnie wpłynąć na jego doświadczenie zakupowe. W praktyce handlowiec powinien:

- identyfikować moment gotowości zakupowej klienta;
- proponować wyłącznie produkty realnie komplementarne;
- uzasadniać wartość droższej opcji konkretnymi korzyściami;
- wykorzystywać dane o zachowaniach zakupowych klientów.

Techniki cross-sellingu i up-sellingu są szczególnie efektywne w:

- e-commerce (rekomendacje systemowe, automatyzacja);
- handlu stacjonarnym (sprzedaż doradcza przy ladzie);
- sprzedaży telefonicznej i B2B (oferty rozszerzone).

W środowisku cyfrowym dużą rolę odgrywa analityka danych i personalizacja ofert, natomiast w sprzedaży bezpośredniej kompetencje interpersonalne handlowca. Skuteczne stosowanie omawianych technik wymaga od handlowca połączenia kompetencji analitycznych i komunikacyjnych, które wskazano na rysunku 3.



Rysunek 3. Kompetencje handlowca w cross-sellingu i up-sellingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Buttle, F., Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies* (4th ed.). Routledge.



Handlowiec, który potrafi właściwie stosować cross-selling i up-selling, nie tylko zwiększa bieżące przychody firmy, ale również buduje wizerunek doradcy dostarczającego klientowi pełniejsze i lepiej dopasowane rozwiązania (Buttle, Maklan, 2019; Kumar, Reinartz, 2016).

2.5. Sprzedaż bezpośrednia i zdalna

Współczesna działalność handlowa opiera się na wielokanałowym podejściu do klienta. Przedsiębiorstwa coraz częściej łączą sprzedaż bezpośrednią z kanałami zdalnymi, tworząc spójny system kontaktu z odbiorcami. Wybór formy sprzedaży zależy od rodzaju produktu, wartości transakcji, segmentu klienta oraz etapu procesu zakupowego (Moncrief, Marshall, 2005).

Sprzedaż bezpośrednia polega na osobistym kontakcie handlowca z klientem. Może przyjmować następującą formę:

- spotkań w siedzibie klienta;
- prezentacji produktowych;
- udziału w targach branżowych;
- wizyt handlowych i negocjacji kontraktów.

Model jest szczególnie istotny w sprzedaży B2B oraz w przypadku produktów złożonych, wymagających wyjaśnień technicznych lub indywidualnego dopasowania oferty. Bezpośredni kontakt sprzyja budowaniu relacji, zaufania oraz długoterminowej współpracy. Handlowiec ma możliwość obserwacji reakcji klienta, dostosowania argumentacji w czasie rzeczywistym oraz skuteczniejszego reagowania na obiekcje (Ingram et al., 2019).

Z kolei, sprzedaż zdalna obejmuje kontakt z klientem przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji na odległość, takich jak rozmowy telefoniczne, e-mail, wideokonferencje oraz platformy sprzedażowe i systemy online. Rozwój technologii cyfrowych znacząco zwiększył znaczenie tego kanału. Sprzedaż zdalna pozwala na obsługę większej liczby klientów przy niższych kosztach operacyjnych. Jest



szczególnie efektywna w przypadku standardowych produktów, mniejszych zamówień oraz powtarzalnych transakcji. W literaturze podkreśla się, że digitalizacja sprzedaży zmieniła rolę handlowca. Z tradycyjnego sprzedawcy stał się on doradcą wykorzystującym narzędzia technologiczne do budowania relacji i analizy danych o klientach (Moncrief, Marshall, 2005).

Przykład

Firma Global Supplies, działająca w branży zaopatrzenia przemysłowego, wdrożyła model hybrydowy sprzedaży. W praktyce oznaczało to następujące działania:

- organizowanie bezpośrednich spotkań z kluczowymi klientami strategicznymi;
- prowadzenie prezentacji i negocjacji kontraktów długoterminowych;
- obsługę mniejszych klientów oraz powtarzalnych zamówień za pośrednictwem telefonu i platformy online.

Ponadto, wdrożono system CRM umożliwiający monitorowanie historii kontaktów, analizę zamówień oraz planowanie działań handlowych.

Efekty wdrożenia modelu mieszanego obejmowały następujące korzyści:

- zwiększenie liczby obsługiwanych klientów;
- skrócenie czasu realizacji zamówień;
- poprawę efektywności pracy handlowców;
- lepsze zarządzanie relacjami z kluczowymi odbiorcami.

Połączenie kanałów umożliwiło firmie zwiększenie elastyczności działania oraz dopasowanie sposobów obsługi do wartości i potencjału klienta.

Koniec przykładu

Model łączący sprzedaż bezpośrednią i zdalną wymaga od handlowca większej wszechstronności niż tradycyjne podejście jednokanałowe. W szczególności konieczne są następujące kompetencje:



Kompetencje interpersonalne

- Budowanie relacji i zaufania
- Aktywne słuchanie
- Prowadzenie negocjacji
- Umiejętność prezentacji produktu

Kompetencje cyfrowe

- Obsługa systemów CRM
- Korzystanie z narzędzi wideokonferencyjnych
- Zarządzanie bazą klientów
- Analiza danych sprzedażowych

Kompetencje organizacyjne

- Planowanie wizyt handlowych
- Zarządzanie czasem
- Segmentacja klientów i dobór kanału komunikacji

Nowoczesny handlowiec powinien potrafić elastycznie przełączać się między kontaktem osobistym a zdalnym, zachowując spójność komunikacji i wysoki standard obsługi. Integracja kanałów sprzedaży zwiększa nie tylko efektywność operacyjną firmy, ale także poprawia doświadczenie klienta (Ingram et al., 2019).

2.6. Sprzedaż doradcza w e-commerce

Sprzedaż doradcza w środowisku e-commerce stanowi rozwinięcie tradycyjnego podejścia konsultacyjnego z wykorzystaniem technologii cyfrowych oraz analityki danych. Jej istotą jest dostarczanie klientowi trafnych rekomendacji zakupowych w oparciu o jego zachowania, preferencje oraz historię interakcji z platformą sprzedażową. W przeciwieństwie do klasycznej sprzedaży bezpośredniej



funkcję doradczą w dużej mierze wspierają algorytmy rekomendacyjne oraz systemy automatyzacji marketingu. W sprzedaży internetowej rola handlowca ulega częściowej transformacji, ponieważ bezpośredni kontakt z klientem jest ograniczony, natomiast rośnie znaczenie analizy danych behawioralnych, projektowania doświadczeń zakupowych, personalizacji komunikacji, a także automatycznych rekomendacji produktowych. Nowoczesne platformy e-commerce wykorzystują zaawansowane narzędzia analityczne, które umożliwiają przewidywanie potrzeb klienta jeszcze przed podjęciem przez niego decyzji zakupowej. Dzięki temu sprzedaż doradcza może być realizowana w sposób skalowalny i spersonalizowany jednocześnie (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2019). W praktyce sprzedaż doradcza w e-commerce obejmuje przede wszystkim następujące działania:

- Analizę danych klientów i historii zakupów – systemy e-commerce gromadzą informacje o przeglądanych produktach, częstotliwości zakupów, wartości koszyka czy preferowanych kategoriach. Dane te pozwalają lepiej zrozumieć potrzeby klientów oraz segmentować ich według potencjału zakupowego.
- Personalizowane rekomendacje – na podstawie zgromadzonych danych generowane są indywidualne sugestie produktowe, które zwiększają trafność oferty. Personalizacja może obejmować rekomendacje na stronie produktu, w koszyku, w e-mail marketingu lub w aplikacji mobilnej.
- Automatyzację cross-sellingu i up-sellingu – systemy rekomendacyjne automatycznie proponują produkty komplementarne lub droższe warianty oferty w kluczowych momentach ścieżki zakupowej. Automatyzacja pozwala skalować działania sprzedażowe bez proporcjonalnego zwiększania kosztów obsługi. Badania wskazują, że właściwie zaprojektowane mechanizmy rekomendacyjne istotnie zwiększają konwersję oraz średnią wartość koszyka (Laudon, Traver, 2021).

Przykład

Platforma Amazon jest jednym z najbardziej znanych przykładów wykorzystania sprzedaży doradczej w e-commerce. System rekomendacyjny serwisu analizuje zachowania użytkowników i wyświetla komunikaty typu *Kupujący, którzy kupili ten*



produkt, również kupili... Mechanizm ten opiera się na analizie współwystępowania zakupów oraz podobieństwa profili klientów. Rekomendacje pojawiają się na wielu etapach ścieżki zakupowej. Poczynając od strony produktu, po koszyk kończąc na komunikacji e-mailowej. Efekty wdrożenia obejmują następujące korzyści:

- wzrost średniej wartości koszyka,
- zwiększenie sprzedaży produktów komplementarnych,
- poprawę retencji klientów,
- wzrost lojalności użytkowników platformy.

Przykład pokazuje, że sprzedaż doradcza może być skutecznie realizowana również bez bezpośredniego udziału handlowca, o ile jest wsparta zaawansowaną analityką danych i dobrze zaprojektowanym doświadczeniem użytkownika (Laudon, Traver, 2021).

Koniec przykładu

Choć wiele procesów w e-commerce jest zautomatyzowanych, rola handlowca (lub specjalisty ds. sprzedaży online) nadal pozostaje kluczowa w projektowaniu i optymalizacji działań sprzedażowych. Kompetencje twarde niezbędne do wykonywania pracy to analiza danych sprzedażowych i behawioralnych, znajomość produktów i ich komplementarności, podstawy marketing automation, obsługa systemów e-commerce i CRM. Natomiast niezbędne kompetencje miękkie to: myślenie proklienckie, umiejętność formułowania komunikatów perswazyjnych, zrozumienie ścieżki zakupowej klienta, orientacja na optymalizację doświadczenia użytkownika.

Handlowiec funkcjonujący w środowisku cyfrowym coraz częściej pełni rolę analityka i projektanta doświadczeń sprzedażowych, co odzwierciedla ewolucję zawodu w kierunku kompetencji *data-driven* (Chaffey, Ellis-Chadwick, 2019; Laudon, Traver, 2021).



2.7. Integracja technik sprzedaży

Współczesna sprzedaż wymaga od handlowca elastycznego i zintegrowanego podejścia do stosowanych metod. Rzadko zdarza się, aby pojedyncza technika sprzedaży była wystarczająca w całym procesie obsługi klienta. Skuteczny handlowiec potrafi łączyć różne techniki, takie jak sprzedaż doradcza, storytelling, cross-selling czy techniki zamykania. W zależności od specyfiki klienta, rodzaju produktu oraz wykorzystywanego kanału sprzedaży. Takie podejście zwiększa prawdopodobieństwo dopasowania komunikacji do potrzeb odbiorcy i podnosi efektywność działań sprzedażowych (Johnston, Marshall, 2016).

Integracja technik sprzedaży opiera się na kilku kluczowych zasadach:

- Orientacji na klienta – dobór techniki powinien wynikać z potrzeb i etapu ścieżki zakupowej.
- Spójności komunikacji – niezależnie od kanału klient powinien otrzymywać jednolity przekaz wartości.
- Elastyczności handlowca – umiejętności przełączania stylów sprzedaży.
- Wykorzystaniu danych – szczególnie w kanałach cyfrowych.

W praktyce oznacza to, że handlowiec może rozpocząć proces od diagnozy potrzeb (sprzedaż doradcza), następnie wzmocnić przekaz poprzez historię klienta (storytelling), a na etapie finalizacji zaproponować produkty uzupełniające (cross-selling) lub wariant premium (up-selling).

Przykład

Firma Software Solutions, dostawca systemów informatycznych dla biznesu, wdrożyła model integrujący różne techniki sprzedaży w zależności od segmentu klienta i kanału kontaktu. W sprzedaży bezpośredniej (B2B) handlowcy rozpoczynali rozmowę od diagnozy potrzeb (sprzedaż doradcza). Podczas prezentacji wykorzystywali historie wdrożeń u podobnych klientów (storytelling). Na etapie oferty proponowali moduły rozszerzające system (cross-selling). W kanale e-commerce i sprzedaży zdalnej stosowano automatyczne rekomendacje produktów, wdrożono mechanizmy up-sellingu wariantów premium, wykorzystano marketing automation do personalizacji komunikacji.



Efekty wdrożenia to:

- zwiększenie skuteczności sprzedaży w różnych segmentach klientów,
- wzrost średniej wartości kontraktów,
- lepsze dopasowanie sposobu obsługi do wielkości klienta,
- poprawa efektywności pracy działu sprzedaży.

Przykład ten pokazuje, że integracja technik sprzedaży pozwala firmie obsługiwać zarówno dużych klientów wymagających podejścia konsultacyjnego, jak i mniejsze podmioty preferujące szybkie zakupy online (Tracy, 2014).

Koniec przykładu

Zintegrowane podejście do sprzedaży stawia przed handlowcem wyższe wymagania kompetencyjne. Kluczowe staje się nie tylko opanowanie pojedynczych technik, lecz także umiejętność ich świadomego łączenia. Najważniejsze kompetencje obejmują:

- myślenie strategiczne w procesie sprzedaży;
- zdolność diagnozy sytuacji klienta;
- elastyczność komunikacyjną;
- umiejętność pracy w modelu *omnichannel*;
- wykorzystanie danych sprzedażowych.

Handlowiec przyszłości funkcjonuje jako integrator narzędzi sprzedażowych. Osoba, która potrafi dopasować styl działania do kontekstu rynkowego i oczekiwań klienta. Takie podejście sprzyja budowaniu trwałych relacji biznesowych oraz zwiększaniu wartości sprzedaży w długim okresie (Johnston, Marshall, 2016; Tracy, 2014).

2.8. Analiza porównawcza technik sprzedaży

Analiza porównawcza technik sprzedaży pokazuje, że nie istnieje jedna uniwersalna metoda skuteczna w każdej sytuacji rynkowej. Efektywność poszczególnych technik zależy przede wszystkim od typu klienta, złożoności produktu, etapu procesu zakupowego oraz wykorzystywanego kanału sprzedaży. Techniki relacyjne, takie jak sprzedaż doradcza czy storytelling, są szczególnie skuteczne w sprzedaży produktów złożonych oraz w relacjach długoterminowych, natomiast techniki wartości koszyka, jak cross-selling i up-selling, lepiej sprawdzają



się w sprzedaży transakcyjnej i e-commerce (Johnston, Marshall, 2016; Chaffey, Ellis-Chadwick, 2019).

Z perspektywy pracy handlowca kluczowe znaczenie ma umiejętność świadomego doboru i łączenia technik sprzedaży. Profesjonalny handlowiec nie stosuje metod schematycznie, lecz dopasowuje je do kontekstu sytuacyjnego oraz potrzeb klienta. Coraz większą rolę odgrywa także integracja działań offline i online oraz wykorzystanie danych do personalizacji oferty. Szczegółowe porównanie poszczególnych technik sprzedaży zawarto w tabeli 3.

Tabela 3. Porównanie technik sprzedaży

Technika sprzedaży	Kanał sprzedaży	Case study	Kompetencje handlowca
Sprzedaż doradcza	B2B stacjonarnie	Firma ABC Software analizuje procesy klienta i prezentuje system CRM dostosowany do potrzeb firmy	Kompetencje twarde: analiza potrzeb klienta, wiedza ekspercka; kompetencje miękkie: negocjacje, budowanie relacji
Storytelling	B2C stacjonarnie lub e-commerce	Nike używa historii sportowców w kampaniach i w punktach sprzedaży, aby zwiększyć emocjonalne zaangażowanie klienta	Kompetencje miękkie: komunikacja, budowanie relacji, perswazja
Techniki zamykania sprzedaży	B2C i B2B	ElectroTech oferuje klientowi wybór dwóch modeli laptopów (alternative choice), co zwiększa prawdopodobieństwo finalizacji zakupu	Kompetencje miękkie: asertywność, obserwacja; kompetencje twarde: znajomość produktu
Praca z obiekcjami	B2B i B2C	Home Appliances odpowiada na obiekcje klienta dotyczące ceny, prezentując długoterminowe oszczędności wynikające z produktu	Kompetencje miękkie: empatia, komunikacja, odporność na odmowę; kompetencje twarde: znajomość produktu i rynku
Cross-selling	E-commerce i handel stacjonarny	Sklep TechWorld proponuje etui i powerbank do smartfona, zwiększając wartość koszyka	Kompetencje twarde: analiza koszyka, znajomość produktów; kompetencje miękkie: komunikacja, umiejętność rekomendacji
Up-selling	E-commerce i B2B	Sklep TechWorld oferuje droższą wersję smartfona z większą pamięcią	Kompetencje twarde: znajomość produktów i wariantów; kompetencje miękkie: przekonywanie, sprzedaż doradcza
Sprzedaż bezpośrednia	Spotkania u klienta, targi, prezentacje	Global Supplies prowadzi spotkania osobiste z klientami B2B, zwiększając sprzedaż i relacje biznesowe	Kompetencje miękkie: komunikacja, budowanie relacji; kompetencje twarde: prezentacja produktu, negocjacje
Sprzedaż zdalna	Telefon, e-mail, platformy online	Global Supplies obsługuje mniejsze zamówienia przez platformę online, równolegle	Kompetencje twarde: obsługa systemów CRM, analiza danych; kompetencje miękkie:



		prowadząc spotkania stacjonarne z dużymi klientami	komunikacja pisemna i telefoniczna
Sprzedaż doradcza w e-commerce	E-commerce	Amazon stosuje rekomendacje „Kupujący, którzy kupili ten produkt, również kupili...”, zwiększając cross-selling i lojalność	Kompetencje twarde: analiza danych, znajomość produktów; kompetencje miękkie: personalizacja komunikacji, perswazja
Integracja technik sprzedaży	Wielokanałowo	Software Solutions łączy sprzedaż doradczą, storytelling i cross-selling, dostosowując strategię do różnych grup klientów	Kompetencje miękkie: elastyczność, komunikacja, budowanie relacji; kompetencje twarde: planowanie strategiczne, znajomość narzędzi sprzedażowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Williams, M. R. (2023). *Sales management: Analysis and decision making* (11th ed.). Routledge; Jobber, D., Lancaster, G. (2022). *Selling and sales management* (11th ed.). Pearson; Kumar, V., Reinartz, W. (2022). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (4th ed.). Springer.

Podsumowując, najwyższą skuteczność sprzedażową osiągają organizacje i handlowcy, którzy traktują techniki sprzedaży jako komplementarny zestaw narzędzi, a nie jako konkurencyjne podejścia. Elastyczność, orientacja na klienta oraz kompetencje analityczne stają się kluczowymi czynnikami sukcesu w nowoczesnej sprzedaży (Johnston, Marshall, 2016).

Test

Zaznacz poprawną odpowiedź

1. Co jest głównym celem sprzedaży doradczej?

- A. sprzedaż najdroższej wersji produktu
- B. dopasowanie oferty do potrzeb klienta i rozwiązanie jego problemów
- C. zwiększenie wartości koszyka poprzez dodatkowe produkty
- D. skłonienie klienta do szybkiej decyzji

2. Która technika sprzedaży polega na wykorzystywaniu opowieści, aby wzbudzić emocje i ułatwić zapamiętanie informacji o produkcie?

- A. up-selling
- B. storytelling
- C. cross-selling
- D. domknięcie alternatywne



3. Domknięcie alternatywne polega na:

- A. przypomnieniu klientowi wszystkich korzyści przed decyzją
- B. zadaniu pytania próbnego, czy klient jest gotowy na zakup
- C. zaproponowaniu klientowi wyboru między dwoma wariantami produktu
- D. sugerowaniu droższej wersji produktu

4. Cross-selling to:

- A. propozycja droższej wersji produktu
- B. sprzedaż produktów komplementarnych do zakupionego produktu
- C. sprzedaż zdalna przy użyciu e-maili
- D. testowanie gotowości klienta do zakupu

5. Up-selling polega na:

- A. sprzedaży produktów uzupełniających
- B. sondowaniu gotowości klienta do zakupu
- C. sprzedaży droższej lub bardziej zaawansowanej wersji produktu
- D. przypominaniu klientowi korzyści z zakupu

6. W pracy z obiekcjami pierwszym krokiem handlowca jest:

- A. odpowiedź argumentem
- B. parafraza i potwierdzenie
- C. wysłuchanie klienta
- D. powrót do sprzedaży

7. Techniki cross-selling i up-selling są szczególnie efektywne w:

- A. sprzedaży doradczej offline
- B. e-commerce i sprzedaży transakcyjnej
- C. prezentacjach na targach
- D. telefonicznej analizie potrzeb klienta

8. W sprzedaży zdalnej największe znaczenie mają:

- A. kompetencje interpersonalne i storytelling
- B. analiza danych, znajomość produktów, perswazja i obsługa narzędzi cyfrowych
- C. domknięcie alternatywne i cross-selling
- D. prezentacja na targach i spotkania u klienta



9. Integracja technik sprzedaży oznacza:

- A. stosowanie jednej techniki w całym procesie sprzedażowym
- B. ograniczenie cross-sellingu do produktów premium
- C. sprzedaż wyłącznie online
- D. łączenie różnych technik w zależności od klienta, produktu i kanału sprzedaży

10. Case study pokazuje, że storytelling w sprzedaży B2B jest szczególnie przydatny do:

- A. sondowania obiekcji cenowych
- B. budowania emocjonalnego zaangażowania i ilustrowania realnych korzyści
- C. automatyzacji rekomendacji produktów
- D. testowania gotowości klienta do zakupu

Rozdział III. Psychologia w procesie sprzedaży. Wpływ na obsługę klienta, budowanie relacji i identyfikację potrzeb

3.1. Istota psychologii w sprzedaży

Sprzedaż jest procesem społecznym, w którym uczestniczą co najmniej dwie strony, czyli sprzedawca i klient. Każda z nich kieruje się określonymi potrzebami, emocjami, przekonaniami oraz doświadczeniami. Psychologia sprzedaży koncentruje się na analizie mechanizmów wpływających na zachowania konsumenckie oraz relacje interpersonalne w procesie wymiany rynkowej (Grzesiuk, 2010).

Współczesne podejście do sprzedaży podkreśla, że decyzje zakupowe nie są wyłącznie efektem racjonalnej kalkulacji ekonomicznej. W znacznym stopniu determinują je emocje oraz uproszczone schematy myślenia, tzw. heurystyki (Kahneman, 2012). Zrozumienie tych mechanizmów pozwala sprzedawcy skuteczniej docierać do rzeczywistych potrzeb klienta.

3.2. Mechanizmy psychologiczne w procesie podejmowania decyzji zakupowych

Motywacja jest wewnętrzną siłą pobudzającą jednostkę do działania. W kontekście sprzedaży oznacza powód, dla którego klient decyduje się na zakup



określonego produktu lub usługi (Armstrong, Kotler, 2016). Motywacje mogą przyjmować następujący charakter:

- ekonomiczny (oszczędność, inwestycja),
- funkcjonalny (rozwiązanie problemu),
- emocjonalny (prestż, bezpieczeństwo),
- społeczny (akceptacja, przynależność).

Rozpoznanie rzeczywistej motywacji klienta jest kluczowe dla skutecznej argumentacji sprzedażowej. Badania z zakresu ekonomii behawioralnej wskazują, że emocje odgrywają istotną rolę w procesie decyzyjnym (Kahneman, 2012). Klienci często podejmują decyzję emocjonalnie, a następnie racjonalizują ją argumentami logicznymi. Pozytywne emocje, takie jak zaufanie czy poczucie bezpieczeństwa, zwiększają skłonność do zakupu, natomiast negatywne, takie jak lęk czy niepewność mogą proces ten zahamować (Doliński, 2018). Rolą sprzedawcy jest minimalizowanie napięcia i budowanie atmosfery komfortu.

Ważne jest także pierwsze wrażenie, które powstaje w ciągu kilku sekund i ma istotny wpływ na dalszą ocenę rozmówcy. Mechanizm ten powoduje, że jedna pozytywna cecha może rzutować na ogólną ocenę kompetencji sprzedawcy (Aronson, Wilson, Akert, 2012). W kontekście sprzedaży szczególne znaczenie mają takie elementy jak wygląd, sposób mówienia, kontakt wzrokowy oraz postawa ciała.

3.3. Budowanie relacji z klientem w oparciu o psychologię społeczną

Fundamentem relacji w procesie zakupu jest zaufanie, które stanowi podstawowy warunek długofalowej współpracy. Klient chętniej podejmuje decyzję zakupową, gdy postrzega sprzedawcę jako kompetentnego i uczciwego (Griffin, 2016). Budowanie zaufania wymaga od handlowca następujących warunków:

- spójności komunikacji,
- dotrzymywania obietnic,
- transparentności informacji,
- profesjonalizmu.

Istotne znaczenie w sprzedaży mają także mechanizmy wpływu społecznego opisane przez Robert Cialdini (2016). Należą do nich m.in.:



- reguła wzajemności,
- społeczny dowód słuszności,
- autorytet,
- niedostępność,
- konsekwencja i zaangażowanie,
- sympatia.

Zrozumienie wskazanych reguł umożliwia wyjaśnienie skuteczności rekomendacji, opinii klientów czy ograniczonych czasowo promocji. Szczegółowy opis wskazanych mechanizmów wskazano w tabeli 4.



Tabela 4. Wpływ mechanizmów społecznych na pracę handlowca

Mechanizm wpływu społecznego	Opis	Odniesienie do sprzedaży	Przykład
Reguła wzajemności	Opiera się na społecznej normie odwzajemniania przysług. Jeżeli ktoś coś dla nas zrobi, czujemy się zobowiązani, aby się odwdzińczyć	Elementy takie jak bezpłatna konsultacja, próbka produktu, dodatkowa usługa, indywidualne doradztwo mogą zwiększyć skłonność klienta do dokonania zakupu. Mechanizm ten działa, ponieważ klient odczuwa psychologiczną potrzebę wyrównania relacji.	Klient otrzymuje bezpłatną analizę potrzeb lub raport porównawczy. W rezultacie częściej decyduje się na zakup w danej firmie.
Społeczny dowód słuszności	Ludzie często oceniają poprawność swojego zachowania na podstawie decyzji innych. W sytuacji niepewności kierują się opiniami większości.	Sprzedawcy mogą wykorzystywać takie mechanizmy jak opinie i rekomendacje klientów, liczbę sprzedanych produktów, case studies, rankingi i certyfikaty jakości. Im większa niepewność klienta, tym silniej działa społeczny dowód słuszności.	Komunikat: „Produkt wybrało już 10 000 klientów” zwiększa wiarygodność oferty, szczególnie w sprzedaży online.
Autorytet	Ludzie mają naturalną tendencję do ulegania osobom postrzeganym jako eksperci lub posiadające specjalistyczną wiedzę.	Autorytet może wynikać z: wykształcenia i certyfikatów, doświadczenia zawodowego, rekomendacji instytucji branżowych, wizerunku eksperta. W sprzedaży oznacza to, że klient chętniej zaufa handlowcowi, który wykazuje kompetencje, posługuje się faktami	Doradca finansowy prezentujący dane rynkowe i odwołujący się do analiz eksperckich buduje poczucie bezpieczeństwa u klienta.
Niedostępność	Produkty i usługi postrzegane jako ograniczone czasowo lub ilościowo wydają się bardziej atrakcyjne. Ograniczona dostępność zwiększa ich subiektywną wartość.	Mechanizm ten działa szczególnie silnie, gdy oferta jest limitowana czasowo, liczba egzemplarzy jest ograniczona, produkt jest trudno dostępny na rynku. Ważne jest, aby informacja o ograniczeniu była prawdziwa.	<i>Promocja obowiązuje tylko do końca tygodnia</i> , komunikat ten przyspiesza decyzję zakupową.
Konsekwencja i zaangażowanie	Ludzie dążą do spójności między swoimi wcześniejszymi deklaracjami a późniejszymi działaniami. Jeżeli klient wyrazi wstępne zainteresowanie, wzrasta prawdopodobieństwo kontynuowania procesu zakupowego.	W sprzedaży reguła ta przejawia się poprzez: zadawanie pytań potwierdzających potrzeby, prośbę o drobne zobowiązanie (np. zapis na newsletter), etapowe budowanie decyzji.	Klient, który potwierdzi: <i>Tak, zależy mi na oszczędności czasu</i> , łatwiej zaakceptuje ofertę produktu podkreślającego tę korzyść.
Sympatia	Ludzie chętniej zgadzają się na propozycje osób, które lubią. Sympatia może wynikać z podobieństwa, komplementów, pozytywnego nastawienia, uprzejmości i życzliwości.	W sprzedaży ogromne znaczenie ma budowanie relacji opartej na autentycznym zainteresowaniu klientem. Nadmierna sztuczność lub nieszczerze komplementy mogą wywołać efekt odwrotny do zamierzonego.	Sprzedawca, który dostosowuje styl komunikacji do klienta i okazuje realne zainteresowanie jego potrzebami, buduje pozytywną relację sprzyjającą finalizacji transakcji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Cialdini, R. B. (2022). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka* (wyd. rozszerzone). Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.



Stosowanie przez sprzedawców mechanizmów wpływu społecznego przynosi szereg korzyści, m.in.

- zwiększa skuteczność argumentacji sprzedażowej,
- pomaga redukować niepewność klienta,
- przyspiesza proces decyzyjny,
- wspiera budowanie długoterminowych relacji z klientem.

Kluczowe jest jednak ich etyczne stosowanie. Celem nie powinno być manipulowanie klientem, lecz wspieranie go w podjęciu świadomej i korzystnej decyzji zakupowej.

3.4. Komunikacja interpersonalna w obsłudze klienta

Jasność przekazu, odpowiedni dobór słów oraz ton głosu wpływają na odbiór oferty (Stewart, Zediker, Witteborn, 2009). Unikanie żargonu branżowego oraz dostosowanie języka do poziomu wiedzy klienta zwiększa efektywność komunikacji. W tym celu handlowiec powinien używać zarówno komunikacji werbalnej, jak i niewerbalnej. Komunikacja niewerbalna obejmuje mimikę, gesty, postawę ciała i kontakt wzrokowy. Badania wskazują, że znaczna część informacji w relacjach interpersonalnych przekazywana jest właśnie w sposób niewerbalny (Aronson et al., 2012). Niespójność między komunikatem werbalnym a niewerbalnym może obniżyć wiarygodność sprzedawcy. Ponadto, istotne jest także aktywne słuchanie. Polega ono na koncentracji na rozmówcy, parafrazowaniu jego wypowiedzi oraz zadawaniu pytań pogłębiających. Technika ta sprzyja budowaniu zaufania i pozwala lepiej rozpoznać potrzeby klienta (Rogers, 2002).

Przykład

Do salonu z telefonami komórkowymi przychodzi klientka, z zamiarem kupna nowego smartfonu. Informuje sprzedawcę, że korzysta głównie z Internetu, aplikacji bankowych oraz robi dużo zdjęć. Dodaje również, że nie zna się na parametrach technicznych. Sprzedawca najpierw uważnie słucha wypowiedzi klientki, utrzymuje kontakt wzrokowy i potakuje, okazując zainteresowanie. Następnie parafrazuje jej



potrzeby: *Jeśli dobrze rozumiem, zależy Pani przede wszystkim na dobrym aparacie i prostym w obsłudze telefonie do codziennego korzystania z internetu?*

Po potwierdzeniu przez klientkę sprzedawca przedstawia dwa modele telefonów, opisując ich funkcje prostym i zrozumiałym językiem, unikając specjalistycznego żargonu. Podczas rozmowy utrzymuje otwartą postawę ciała i spokojny ton głosu. Klientka czuje się wysłuchana i lepiej rozumie przedstawioną ofertę, dzięki czemu łatwiej podejmuje decyzję zakupową.

Koniec przykładu

3.5. Psychologia potrzeb klienta

Koncepcja Abraham Maslow (1943) zakłada hierarchiczny układ potrzeb. Poczynając od fizjologicznych aż po potrzeby samorealizacji. Produkty i usługi mogą odpowiadać na różne poziomy tej hierarchii, np. bezpieczeństwo (ubezpieczenia), przynależność (media społecznościowe) czy prestiż (marki luksusowe). Potrzeby klienta mogą być jawne bądź ukryte. Potrzeby jawne są komunikowane bezpośrednio, natomiast potrzeby ukryte wynikają z emocji, aspiracji lub obaw klienta. Ich identyfikacja wymaga umiejętności obserwacji oraz prowadzenia pogłębionej rozmowy (Armstrong, Kotler, 2016). Potrzeby jawne wyrażane są przez klienta wprost podczas rozmowy lub komunikacji. Najczęściej dotyczą funkcji produktu lub konkretnej usługi, np. *Chcę telefon z dużym aparatem* lub *Potrzebuję samochodu ekonomicznego w eksploatacji*. Potrzeby te posiadają kilka istotnych cech:

- klient jest ich świadomy i potrafi je wyartykułować,
- zazwyczaj dotyczą konkretnych cech produktu lub usługi,
- mogą być łatwo uwzględnione w ofercie, jeśli sprzedawca potrafi je dokładnie zidentyfikować.

Z kolei potrzeby ukryte są bardziej złożone i często wynikają z emocji, aspiracji lub obaw klienta. Klient nie zawsze zdaje sobie sprawę z ich istnienia lub nie chce ich ujawniać. Mogą dotyczyć np.:

- poczucia prestiżu lub statusu,



- bezpieczeństwa finansowego lub osobistego,
- potrzeby wygody, komfortu lub oszczędności czasu,
- potrzeby aprobaty społecznej lub bycia docenionym.

Rozpoznanie potrzeb ukrytych wymaga od sprzedawcy nie tylko uważnej obserwacji, ale także umiejętności prowadzenia pogłębionej rozmowy, w której poprzez zadawanie pytań otwartych i aktywne słuchanie można dotrzeć do rzeczywistych motywacji klienta. Handlowiec może korzystać z następujących pytań diagnostycznych w celu identyfikacji potrzeb klienta:

- *Co sprawia, że to rozwiązanie jest dla Pana/Pani ważne?*
- *Jakie doświadczenia miał(a) Pan/Pani w przeszłości z podobnymi produktami?*
- *Co w tej ofercie jest dla Pana/Pani najważniejsze?*

Rozróżnienie między potrzebami jawnymi a ukrytymi umożliwia handlowcowi skuteczniej dopasować ofertę do klienta, budować głębszą relację opartą na zrozumieniu motywacji, zwiększać satysfakcję klienta i prawdopodobieństwo lojalności. Umiejętność identyfikowania potrzeb ukrytych jest jedną z kluczowych kompetencji nowoczesnego sprzedawcy i elementem sprzedaży doradczej, która koncentruje się nie tylko na produkcie, ale przede wszystkim na wartości dostarczanej klientowi.

Przykład

Klient odwiedza salon sprzętu AGD i mówi do sprzedawcy *Chcę kupić nową lodówkę, najlepiej dużą, żeby zmieściła wszystkie produkty.*

Analiza potrzeb:

1. Potrzeby jawne – te, które klient wyraził wprost:
 - duża pojemność lodówki,
 - funkcjonalność do przechowywania większej ilości produktów,
 - nowoczesny sprzęt (ogólne oczekiwanie).
2. Potrzeby ukryte – wynikające z emocji lub aspiracji:
 - komfort i wygoda codziennego użytkowania (np. łatwe rozmieszczenie półek),
 - oszczędność energii (ekologia i niższe rachunki),



- prestiż i estetyka kuchni (lodówka ma pasować do stylu wnętrza),
- minimalizacja hałasu (cisza w mieszkaniu).

Działania sprzedawcy:

Sprzedawca, zamiast tylko pokazać największe lodówki, zadaje pytania pogłębiające:

- *Czy zależy Panu/Pani bardziej na pojemności czy na energooszczędności?*
- *Jak ważny jest wygląd lodówki w kontekście wystroju kuchni?*
- *Czy hałas urządzenia ma dla Pana/Pani znaczenie?*

Dzięki tym pytaniom sprzedawca odkrywa potrzeby ukryte klienta, np. że dla niego kluczowe są niski pobór energii i elegancki wygląd. Może zaproponować model, który spełnia zarówno potrzeby jawne, jak i ukryte.

Efekt: klient jest zadowolony z dopasowanej oferty i decyduje się na zakup. Sprzedawca nie tylko finalizuje transakcję, ale też buduje zaufanie, które zwiększa prawdopodobieństwo powrotu klienta w przyszłości.

Wnioski:

- Rozpoznawanie potrzeb ukrytych wymaga aktywnego słuchania i zadawania pytań otwartych.
- Potrzeby jawne dają jedynie ogólny obraz oczekiwań klienta bez zrozumienia potrzeb ukrytych oferta może nie spełnić jego oczekiwań.
- Umiejętne połączenie obu typów potrzeb zwiększa skuteczność sprzedaży i satysfakcję klienta.

Zadawanie pytań otwartych i pogłębiających umożliwia klientowi doprecyzowanie oczekiwań. Odpowiednio prowadzona rozmowa pozwala sprzedawcy zaproponować rozwiązanie realnie dopasowane do sytuacji klienta.

Koniec przykładu

Klienci różnią się stylem komunikacji oraz podejściem do ryzyka. W literaturze wskazuje się m.in. typ analityczny, relacyjny, dominujący oraz impulsywny (Grzesiuk, 2010). Dostosowanie stylu komunikacji do typu klienta zwiększa skuteczność procesu sprzedażowego. Obiekcje są naturalnym elementem procesu sprzedaży i często wynikają z niepewności lub braku informacji (Doliński, 2018). Skuteczne radzenie sobie z nimi wymaga:

- uznania wątpliwości klienta,



- zadawania pytań doprecyzowujących,
- przedstawienia argumentów odpowiadających na rzeczywiste potrzeby.

Satysfakcja klienta wpływa na jego lojalność oraz skłonność do ponownych zakupów (Griffin, 2016). Obsługa posprzedażowa, szybkie reagowanie na reklamacje oraz personalizacja kontaktu wzmacniają relację i budują długoterminową wartość klienta dla przedsiębiorstwa. Wykorzystanie mechanizmów psychologicznych powinno odbywać się w sposób etyczny. Manipulacja czy wprowadzanie w błąd mogą przynieść krótkoterminowe korzyści, lecz długofalowo prowadzą do utraty zaufania (Cialdini, 2016). Etyczna sprzedaż opiera się na uczciwości, transparentności i poszanowaniu autonomii klienta.

Test

1. Który poziom potrzeb według Masłowa dotyczy bezpieczeństwa finansowego i stabilności?

- A. potrzeby fizjologiczne
- B. potrzeby bezpieczeństwa
- C. potrzeby przynależności
- D. potrzeby samorealizacji

2. Jakie potrzeby klienta określamy jako funkcjonalne?

- A. dotyczące emocji i prestiżu
- B. dotyczące praktycznego zastosowania produktu
- C. potrzeby związane z relacjami społecznymi
- D. potrzeby wyłącznie finansowe

3. Typ klienta, który podejmuje decyzje zakupowe pod wpływem emocji i storytellingu, to:

- A. klient analityczny
- B. klient emocjonalny
- C. klient impulsywny
- D. klient lojalny



4. Jak nazywa się etap, w którym klient porównuje różne produkty lub usługi przed zakupem?

- A. rozpoznanie potrzeby
- B. poszukiwanie informacji
- C. ocena alternatyw
- D. zachowanie po zakupie

5. Który typ potrzeby klienta można zaspokoić luksusowym produktem lub marką premium?

- A. potrzeby fizjologiczne
- B. potrzeby bezpieczeństwa
- C. potrzeby szacunku i uznania
- D. potrzeby przynależności

6. Cross-selling polega na:

- A. oferowaniu klientowi droższej wersji produktu
- B. oferowaniu produktów uzupełniających lub komplementarnych
- C. sprzedaży produktu w promocji
- D. sprzedaży w kanale online

7. Które z poniższych zachowań najlepiej opisuje klienta analitycznego?

- A. podejmuje decyzje impulsywnie
- B. reaguje na emocje i historie
- C. wymaga faktów, danych i logiki w decyzji zakupowej
- D. zawsze wybiera najtańszą opcję

8. Personalizacja oferty w e-commerce polega na:

- A. dostosowaniu komunikacji i rekomendacji do indywidualnych preferencji klienta
- B. oferowaniu tylko produktów w promocji
- C. stosowaniu wyłącznie standardowych pakietów produktowych
- D. zmianie ceny produktu w zależności od dnia tygodnia



9. Sprzedaż doradcza polega na:

- A. sprzedaży produktów w promocji
- B. zrozumieniu potrzeb klienta i dopasowaniu oferty
- C. stosowaniu wyłącznie cross-sellingu
- D. stosowaniu automatycznych rekomendacji

10. Co jest główną korzyścią analizy psychologii klienta dla handlowca?

- A. możliwość stosowania wyłącznie promocji cenowych
- B. zwiększenie efektywności sprzedaży poprzez dopasowanie oferty do potrzeb klienta
- C. skrócenie czasu pracy handlowca
- D. wyłącznie zwiększenie lojalności bez wpływu na sprzedaż



Glosariusz

Analiza potrzeb klienta – proces identyfikowania oczekiwań, problemów oraz motywacji zakupowych klienta w celu dopasowania odpowiedniej oferty sprzedażowej.

B2B (business to business) – model sprzedaży, w którym transakcje realizowane są pomiędzy przedsiębiorstwami, np. sprzedaż oprogramowania dla firm.

B2C (business to consumer) – model sprzedaży, w którym przedsiębiorstwo sprzedaje produkty lub usługi bezpośrednio klientom indywidualnym.

CRM (Customer Relationship Management) – system informatyczny wspierający zarządzanie relacjami z klientami poprzez gromadzenie danych o kontaktach, historii zakupów oraz działaniach sprzedażowych.

Cross-selling – technika sprzedaży polegająca na oferowaniu klientowi produktów uzupełniających lub komplementarnych wobec produktu podstawowego.

Cykl sprzedażowy – okres obejmujący wszystkie etapy procesu sprzedaży od pierwszego kontaktu z klientem do finalizacji transakcji.

Domknięcie sprzedaży (closing) – etap procesu sprzedaży, w którym handlowiec podejmuje działania zmierzające do finalizacji transakcji i podjęcia decyzji zakupowej przez klienta.

E-commerce – handel elektroniczny polegający na sprzedaży produktów lub usług za pośrednictwem internetu, np. sklepów internetowych lub platform marketplace.

Handel stacjonarny – forma sprzedaży prowadzona w fizycznym miejscu sprzedaży, np. w sklepie lub salonie sprzedaży.

Handel zagraniczny – obrót towarowy pomiędzy różnymi państwami obejmujący import i eksport towarów lub usług.

Handel wewnętrzny – obrót towarowy odbywający się na obszarze jednego państwa pomiędzy jego podmiotami gospodarczymi i konsumentami.

Handlowiec – osoba odpowiedzialna za prowadzenie działań sprzedażowych, budowanie relacji z klientami oraz realizację celów sprzedażowych przedsiębiorstwa.

Kanał sprzedaży – sposób dystrybucji produktów lub usług od przedsiębiorstwa do klienta, np. sprzedaż bezpośrednia, telefoniczna lub internetowa.



Klient – osoba fizyczna lub organizacja nabywająca produkty lub usługi w celu zaspokojenia swoich potrzeb.

Kompetencje miękkie – umiejętności interpersonalne, takie jak komunikacja, negocjacje, empatia czy umiejętność pracy w zespole.

Kompetencje twarde – specjalistyczna wiedza i umiejętności techniczne niezbędne do wykonywania określonej pracy, np. znajomość produktu lub systemów CRM.

Negocjacje sprzedażowe – proces uzgadniania warunków transakcji pomiędzy sprzedawcą a klientem w celu osiągnięcia porozumienia korzystnego dla obu stron.

Obiekcja klienta – wątpliwość lub zastrzeżenie zgłaszane przez klienta w trakcie rozmowy sprzedażowej, np. dotyczące ceny lub jakości produktu.

Omnichannel – strategia sprzedaży polegająca na integracji różnych kanałów sprzedaży i komunikacji z klientem w celu zapewnienia spójnego doświadczenia zakupowego.

Personalizacja oferty – dostosowanie oferty produktowej lub komunikacji marketingowej do indywidualnych preferencji i potrzeb klienta.

Proces sprzedaży – uporządkowany zestaw działań podejmowanych przez handlowca w celu doprowadzenia do zawarcia transakcji.

Segmentacja klientów – podział klientów na grupy o podobnych cechach, potrzebach lub zachowaniach zakupowych.

Sprzedaż bezpośrednia – forma sprzedaży polegająca na osobistym kontakcie handlowca z klientem, np. podczas spotkań biznesowych lub prezentacji produktu.

Sprzedaż doradcza – metoda sprzedaży polegająca na identyfikacji potrzeb klienta i dopasowaniu oferty w taki sposób, aby rozwiązała jego problem lub wspierała realizację jego celów.

Sprzedaż zdalna – forma sprzedaży prowadzona przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji na odległość, takich jak telefon, e-mail lub platformy online.

Storytelling w sprzedaży – technika komunikacji polegająca na wykorzystaniu historii lub przykładów z życia klientów w celu zwiększenia atrakcyjności przekazu sprzedażowego.



Techniki sprzedaży – zestaw metod i narzędzi wykorzystywanych przez handlowców w celu skutecznego prowadzenia rozmowy sprzedażowej i finalizacji transakcji.

Up-selling – technika sprzedaży polegająca na proponowaniu klientowi droższej lub bardziej zaawansowanej wersji produktu.

Wartość koszyka zakupowego – łączna wartość produktów znajdujących się w koszyku klienta podczas jednej transakcji.

Zachowania konsumentów – działania i decyzje podejmowane przez klientów w procesie poszukiwania, wyboru i zakupu produktów lub usług.



Bibliografia

- Aronson, E., Wilson, T. D., Akert, R. M. (2012). *Psychologia społeczna*. Zysk i S-ka.
- Armstrong, G., Kotler, P. (2016). *Marketing. Wprowadzenie*. Pearson.
- Buttle, F., Maklan, S. (2019). *Customer relationship management: Concepts and technologies (4th ed.)*. Routledge.
- Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice (7th ed.)*. Pearson.
- Cialdini, R. B. (2007). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Cialdini, R. B. (2016). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Doliński, D. (2018). *Psychologiczne mechanizmy reklamy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Fog, K., Budtz, C., Yakaboylu, B. (2018). *Storytelling: Branding in practice (2nd ed.)*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77404-0>
- Goleman, D. (1997). *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina.
- Griffin, J. (2016). *Customer lojalność. Jak zdobyć lojalność klientów*. Wolters Kluwer.
- Grzesiuk, L. (2010). *Psychologia sprzedaży*. Difin.
- Hanna, R., Chen, S. (2018). Consultative selling in B2B markets: Strategies for value creation. *Journal of Business, Industrial Marketing*, 33(5), 650–661. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0251>
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Williams, M. R. (2019). *Sales management: Analysis and decision making (10th ed.)*. Routledge.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Williams, M. R. (2023). *Sales management: Analysis and decision making (11th ed.)*. Routledge.
- Jobber, D., Lancaster, G. (2022). *Selling and sales management (11th ed.)*. Pearson.
- Johnston, M. W., Marshall, G. W. (2016). *Sales force management: Leadership, innovation, technology (12th ed.)*. Routledge.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Media Rodzina.



- Kotler, P., Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2022). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (4th ed.). Springer.
- Laudon, K. C., Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: Business, technology, society* (16th ed.). Pearson.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22.
- Rackham, N., DeVincentis, J. (2016). *SPIN selling*. McGraw-Hill Education.
- Rogers, C. R. (2002). *Sposób bycia*. Rebis.
- Stewart, J., Zediker, K. E., Witteborn, S. (2009). *Communicating interpersonally*. McGraw-Hill.
- Tracy, B. (2014). *Psychologia sprzedaży*. MT Biznes.
- Tracy, B. (2014). *The psychology of selling: Increase your sales faster and easier than you ever thought possible*. AMACOM.
- Tracy, B. (2019). *Advanced selling strategies: The proven system of sales ideas, methods, and techniques*. AMACOM.

Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Rodziny i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r. w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania. (2021). *Dziennik Ustaw*, poz. 2285.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny. (1964). *Dziennik Ustaw*, nr 16, poz. 93.



Rozwiązania testów

Numer pytania	Test 1	Test 2	Test 3
1.	C	B	B
2.	B	B	B
3.	B	C	B
4.	B	B	C
5.	C	C	C
6.	C	C	B
7.	B	B	C
8.	B	B	A
9.	A	D	B
10.	A	A	B