

SALES MANAGEMENT

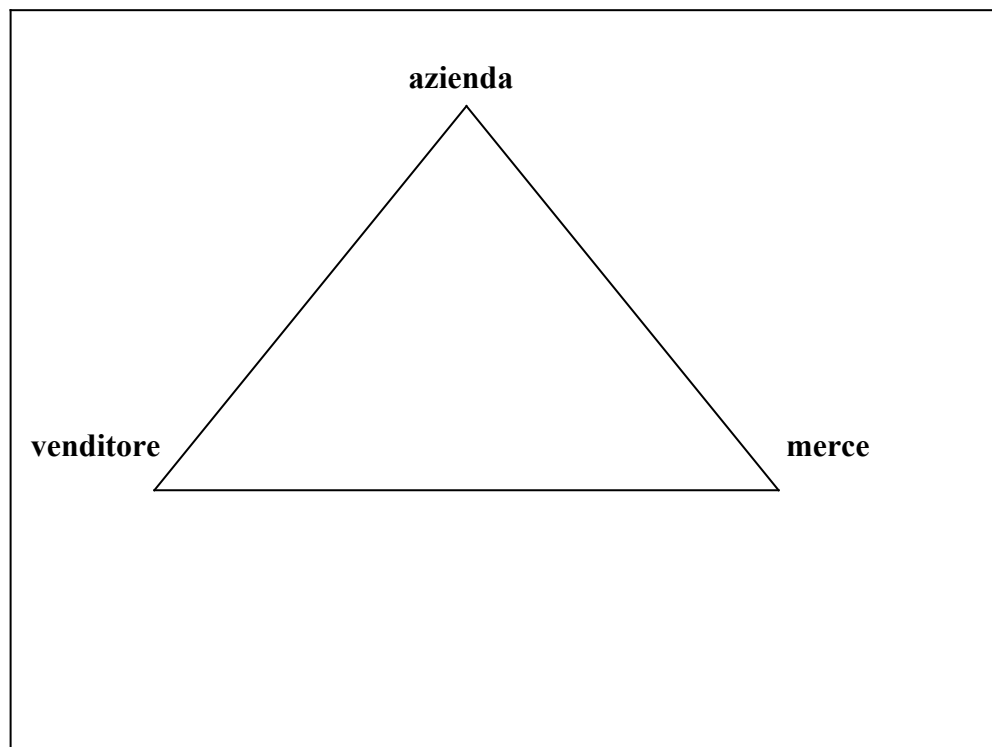
Parte I. La Gestione della Rete di Vendita : Strategie e Tattiche

Come si può definire un venditore di successo? In passato forse poteva essere definito tale un professionista deciso, che utilizzando le sue forti capacità manipolative riusciva a vendere “ghiaccio agli esquimesi”. Oggi i direttori commerciali spesso constatano che i rappresentanti che prima lavoravano con molto successo in un settore, non riescono a replicare i loro trionfi in un nuovo mercato; dunque se ne consegue che non sempre i maggiori successi premiano i venditori in possesso della migliore tecnica di vendita. Perché?

1. Vendere all'interno dell'Azienda

La prima regola per il successo nelle vendite è essere per primi convinti della bontà e dell'utilità di ciò che vendiamo; sembra ovvio, ma spesso succede che chi ha l'onere di convincere il cliente dell'acquisto non sia egli stesso convinto della propria funzione. Questo viene definito il triangolo VAM :

fig.1



Il venditore deve avere fiducia in se stesso, nell'azienda e nella merce che vende e a sua volta l'azienda deve avere fiducia nel venditore, perché la fiducia crea l'entusiasmo e l'entusiasmo è la imprescindibile condizione di successo. Sembra ovvio, ma ci sono moltissimi venditori che non hanno fiducia nella propria azienda, nei propri prodotti, o caso ancor peggiore, in se stessi. Nei corsi di formazione purtroppo questo fattore viene spesso trascurato.

Il venditore deve essere totalmente convinto del valore dei propri prodotti e questa è soprattutto una questione d'informazione. Occorre dare dimostrazioni concrete, comparare i propri prodotti con quelli della concorrenza da punto di vista della qualità e del prezzo, per dare al venditore la conoscenza assoluta dei vantaggi del proprio articolo, su cui baserà la propria convinzione. essa si rafforzerà se il venditore sarà tenuto a conoscenza del successo del prodotto sui diversi mercati, tutte informazioni utilissime per le sue argomentazioni presso il cliente. Il venditore, quando possibile, dovrà provare la merce in prima persona, questo è di solito il metodo migliore per convincerlo della bontà del prodotto. I venditori di un'azienda market leader di alimenti in scatola per animali hanno tutti assaggiato le prelibatezze offerte ai nostri amati gattini e cagnolini da compagnia: non c'è dubbio che saranno i più convinti assertori della bontà del mangime in questione e riusciranno più facilmente a convincere i dettaglianti che il prodotto si venderà come il pane, perché gli animali da compagnia ne andranno pazzi :” Mi creda, è così, l' ho assaggiato anch'io, ed è squisito, i gatti ne andranno pazzi e le ne venderà quintali!”. Responsabilità della direzione commerciale è anche di vendere il proprio venditore all'esterno dell'azienda, dunque dovrà fare in modo che egli sia convinto di essere assolutamente qualificato per svolgere quel determinato lavoro ed il migliore nel suo campo.

L'origine della fiducia in se stessi e nelle proprie capacità sta nella convinzione del venditore di essere pari al proprio compito e nasce dai

suoi successi: tutti abbiamo bisogno di successi, ma un venditore più di qualsiasi altra persona, dato che una tranquilla sicurezza lo aiuta nel suo compito di influenzare la clientela. La direzione commerciale deve orientarsi in questo senso e dunque sarà opportuno una volta ogni tanto affidare una vendita “facile” ai propri venditori, in modo da rafforzare il loro io. Allo stesso modo, se il fatturato di un venditore di successo mostra delle flessioni, è sbagliato dare per scontato che questi stia utilizzando delle tecniche di vendita sbagliate, potrebbe essere in crisi la propria convinzione e fiducia in se stesso.

Non dimentichiamo infine che oltre a vendere internamente il prodotto è importante vendere l'azienda: credibilità, affidamento, esperienza, un marchio forte, sono tutte leve fondamentali da utilizzare per la buona riuscita di una trattativa. Per il cliente infatti, il prestigio dell'azienda è un dato fondamentale, utilizziamolo dunque (ovviamente se ce lo possiamo permettere): succede spesso che il cliente, tra due prodotti molto simili, anche per qualità, scelga quello della casa più nota, anche se magari è un po' più costoso.

Un punto fondamentale nel processo di motivazione e gratificazione delle vendite di cui la direzione commerciale deve tenere conto, è la scarsa reputazione di cui la professione del venditore ancora oggi gode in Europa. Negli Stati Uniti, da tempo si è ormai compreso che la vendita è il motore dell'azienda, che i venditori rappresentano il collegamento tra il cliente e dunque il mercato, e l'impresa, spianando così la via ai miglioramenti e ai progressi tecnici. Purtroppo in Europa, se chiedete ad uno studente se fosse disponibile a intraprendere una carriera nelle vendite, per la maggior parte dei casi vi sentireste rispondere “per l'amor del cielo!” “non ho studiato lungamente per finire così!”. E non è un mistero che all'interno dell'azienda chi lavora nel marketing o ancor di più in produzione o ricerca sia considerato con molto più rispetto di chi lavora nelle vendite. Sembra insomma che più ci si avvicini al commerciale, più ci si debba vergognare... Dovete combattere queste tendenze all'interno della vostra azienda e lavorare sui venditori perché non dimentichino che fino dalla epoche più antiche il commercio è stato pioniere di progresso e civiltà. Pensate a Marco Polo, chi era se non un commerciante? Da sempre il commerciante fu e resta un venditore...

Infine, rinforzate l'idea che vendere significa suscitare l'interesse di clienti che per la maggior parte non lo manifestano, dunque richiede delle doti psicologiche, spirito di perseveranza, equilibrio e razionalità spiccatissime.

ESERCIZI

1. Un direttore vendite è preoccupato per il fatturato che non riesce a decollare come da previsioni, e dunque decide che i venditori dovranno passare da 5 a 7 visite giornaliere, ritenendo che le mancate vendite siano frutto di insufficienti visite. Secondo voi è un approccio corretto?
2. Il responsabile di un punto vendita di articoli sportivi, nonostante la giovane età e la scarsa esperienza di vendita, sta triplicando le vendite del suo negozio; durante il tempo libero frequenta assiduamente un circolo sportivo di cui è anche segretario. Non utilizza particolari strategie di vendita e sotto certi aspetti è anche ingenuo, ma ugualmente ha un gran successo. Come lo spiegate?
3. Il nuovo direttore vendite dell'azienda è laureato in economia, proviene dallo stesso settore, mentre il suo predecessore, ora pensionato no, ma nonostante ciò le vendite continuano a calare; i venditori non sono riusciti a instaurare un buon dialogo perché asseriscono che "gli manca qualcosa". Cosa può essere secondo voi?

2. La Trattativa

Spesso capita di non riuscire a chiudere una trattativa perché ci si trova di fronte a un cliente polemico, particolarmente aggressivo o sarcastico. Evitate a tutti i costi di discutere con il cliente: applicate il vecchio proverbio "il cliente ha sempre ragione", anche se non è proprio così, e sottolineate il fatto che concordate con quello che vista dicendo, cercando di sorvolare quello su cui non siete d'accordo. I punti di contrasto devono essere trattati come se fossero dettagli trascurabili. Tanto più darette ragione al cliente, tanto più gli riuscirete simpatico, e l'atmosfera sarà più distesa e più incline a un buon esito della visita. Non fate una questione di prestigio personale il "rispondere per le rime" al cliente, e non cercate mai di "insegnavli" come potrebbe migliorare il suo modo di lavorare secondo voi. Non esiste cliente al mondo che accetterà una critica di questo tipo, anche se espressa nel modo più garbato, e alla fine chi ci rimette sarete solo voi. Capita spesso di essere accolti in modo aggressivo, a volte scortese dai clienti; un classico è "cosa vuole rifilarmi questa volta?".

Un sorriso e un “non voglio rifilarle nulla, con lei non sarebbe mai possibile perché la sua competenza in materia non lo permetterebbe” faranno miracoli anche con il cliente più micagnoso.

Abbiate cura anche di evitare affermazioni perentorie ed assolute, se pure siete certi di quello che state dicendo; la regola d’oro è “sempre porre un punto interrogativo alla fine della vostra affermazione, trasformandola così in una richiesta di chiarimento. E soprattutto gratificate il cliente: sbrigarsela nelle discussioni e argomentare ponendo domande richiede molta più abilità e apre la strada verso il successo.

E’ raro durante una visita incontrare clienti che non sollevano obiezioni; esse rappresentano certamente degli ostacoli, ma ricordate sempre che un cliente che non solleva la minima obiezione non ha nessuna intenzione di acquistare. Al contrario chi ne solleva molte dimostra un forte interesse per il vostro prodotto; sta a voi incanalare le obiezioni nella direzione più vantaggiosa e portare il cliente a sentirsi soddisfatto delle vostre risposte e convinto dell’acquisto. In un certo le obiezioni sollevate aiutano il venditore, poiché danno l’opportunità di capire quali sono i punti deboli e i reali bisogni del cliente e dunque di sfruttarli per concludere l’affare. Quindi non spaventiamoci alla prima obiezione (a meno che ci venga opposto un categorico rifiuto), anzi consideriamola una grande opportunità.

Confutare le obiezioni dopo un po’ di esperienza con la stessa merce, non sarà molto difficile, poiché alla fine saranno sempre le stesse. Abituatevi a segnare sull’agenda dopo ogni visita e compilate una lista delle obiezioni e delle risposte più azzeccate. Aggiornate questa lista e utilizzate gli argomenti migliori che avete usato per confutarle durante le vostre visite. Segue un esempio relativo alle possibili obiezioni che potrebbe sollevare l’acquirente di un’automobile:

OBIEZIONE	CONFUTAZIONE
Non credo che consumi così poco come dite voi	Effettuiamo un percorso e potrà controllare Lei stesso
L'interno mi sembra piccolo	Certo non è spaziosissimo, la deve usare per lunghi percorsi? La guiderà sua moglie in città?
In fondo per essere un'utilitaria costa molto	Certamente Lei è un ottimo automobilista dunque attribuirà molta importanza alla stabilità, sicurezza, ecc...

Ovviamente non basta sapere cosa rispondere, occorre anche rendersi conto di quando e come rispondere. Andiamo ora a vedere alcuni tra i più comuni tipi di obiezioni che si possono ricevere da un cliente durante una visita :

1. Obiezioni non palesate verbalmente: cercate di stimolarlo risponderà felice di potersi liberamente esprimere
2. Luoghi comuni e pregiudizi: sono obiezioni rive di logica dettate dalle emozioni: cercate di confutarle con il buon senso, riconoscendo la legittimità dei dubbi, ma spiegando i vantaggi che sicuramente il prodotto offre
3. Obiezioni maligne: sorvolate, spesso non rispecchiano davvero la sua opinione; potete anche rispondere "la pensavo esattamente come Lei fino a che...". Soprattutto non perdetevi la calma
4. Desiderio di informazioni: obiezioni sollevate da chi in realtà desidera più informazioni ma vuole passare per esperto in materia: fornite le informazioni magari intercalando con "come Lei sicuramente già sa..." Lo gratificherete
5. Obiezioni soggettive: sono quelle del tipo: sicuramente è un ottimo prodotto, ma non mi serve; non è una critica, fate leva sui bisogni
6. Obiezioni oggettive: sono quelle dirette contro il prezzo o il prodotto stesso: fate capire al cliente che condividete il suo punto di vista, e che al posto suo sollevate la stessa obiezione, poi sottolineate il fatto che a ragion veduta avete verificato che non è così
7. L'"ultima obiezione": è l'ultimo atto di resistenza verso l'acquisto, il cliente ormai è deciso all'acquisto: lo intuirete dal tono di voce, e

non dovete preoccuparvene; ignoratela e passate a un diretto invito all'acquisto

Come già detto prima, è molto importante anche sapere quando rispondere a un'obiezione; potremmo infatti rischiare di vanificare i nostri sforzi rispondendo giustamente al cliente nel momento sbagliato. Abbiamo 4 diverse opzioni relativamente al "timing" della risposta:

- prima che sia espressa l'obiezione
- immediatamente dopo
- più tardi nel discorso
- mai

Nel primo caso, se avvertite che il cliente sta per sollevare un'obiezione, prevenitelo rispondendo al punto in questione, così non dovrete confutare apertamente la critica e diminuirte il rischio di una discussione che potrebbe inficiare il risultato della visita. Non date però l'impressione di volere nascondere una possibile magagna del vostro prodotto, dunque discutete in maniera onesta i pro e i contro dell'acquisto. Comunicare onestà e franchezza paga sempre, il cliente lo apprezzerà. Inoltre darete al cliente l'impressione di calarvi nei suoi panni e questo lo farà sentire più vicino a lui, non come un antagonista che cerca di convincerlo ma piuttosto come un amico che lo consiglia. Per assurdo, maggiori saranno le obiezioni che siete in grado di anticipare, maggiore saranno le possibilità offertevi di utilizzare le migliori argomentazioni per vendere il vostro prodotto.

Il caso più frequente è quello dell'obiezione "botta e risposta" ; in questo caso cercate di rispondere nella maniera più soddisfacente possibile, senza mai contraddire il cliente e calandosi sempre nei suoi panni, gratificandolo.

Dovremo rimandare la confutazione sorvolando al momento, quando non abbiamo gli elementi per rispondere in modo soddisfacente; in questo caso potreste anche onestamente rispondere " non so darle una risposta, ma la farò parlare con un esperto,". Non vergognatevi di ignorare certi dettagli, farete una pessima figura cercando di dare risposte poco credibili o comunque facilmente confutabili, mentre proietterete un'immagine di serietà ed onestà se ammetterete francamente di non avere una risposta. Può anche essere opportuno aspettare a rispondere all'obiezione perchè una confutazione immediata potrebbe ripercuotersi negativamente sul corso dell'operazione di vendita; in questo caso il venditore sceglierà il momento più opportuno per ritornare sull'argomento, ciò spesso

consente anche di minimizzare l'obiezione. Possiamo anche rimandare l'obiezione se ciò può esimerci dal rispondere, specialmente quando non abbiamo argomenti; il cliente può dimenticarsene, o possiamo utilizzare argomenti così convincenti, proseguendo l'esposizione, da rendere l'obiezione espressa trascurabile.

Infine, a volte è necessario non confutare per nulla. fate passare sotto silenzio le obiezioni di tipo spocchioso, o quelle maligne e ignoratele.

Infine dobbiamo anche sapere come rispondere alle obiezioni. Qui di seguito elenchiamo una serie di consigli tattici per sapere in che modo rispondere alle obiezioni senza inficiare il risultato della nostra visita

1. Siate sempre sicuri prima di rispondere a un'obiezione che essa sia veramente quella sollevata e non un pretesto: potrebbe nascondere una resistenza all'acquisto
2. Rispondete sempre in maniera calma e amichevole: una risposta sgarbata dimostra al cliente che la sua obiezione vi infastidisce e vi sarà molto più difficile persuaderlo
3. Non contraddite mai apertamente il cliente: fingete di considerare seriamente la sua obiezione e modificate la gradualmente
4. Rispettate le obiezioni del cliente anche se sono oggettivamente sbagliate e non le condividete
5. Cercate di capire se l'obiezione deriva dal desiderio di darsi un tono e acquisire prestigio ai vostri occhi; in questo caso dategli ragione più spesso
6. Non date consigli del tipo "al vostro posto io..." "lo uso anch'io...", a meno che risponda a una precisa richiesta del cliente
7. Non replicate lungamente: potreste spingere il cliente alla contraddizione per amore di polemica
8. Verificate prudentemente se il cliente si è convinto dopo la vostra risposta

Quali tecniche usare per ribattere le obiezioni? Esistono vari metodi utilizzabili per controbattere le obiezioni del cliente: qui di seguito ne elencheremo alcuni tra i più efficaci:

- Il metodo preventivo: dovete semplicemente condurre la conversazione in maniera da stoppare le eventuali obiezioni sul nascere. Cercate di evitare l'atteggiamento da "venditore aggressivo", non fareste nient'altro che stimolare il cliente a

contraddirvi. L'argomentazione per confutare deve essere dosata: non considerate troppe cose come evidenti e scontate; preparate i vostri venditori a sapere adattare l'esposizione al grado di assimilazione del cliente

- Il metodo “si, però...”: cominciate con l'essere d'accordo con il cliente anche durante le sue obiezioni, ed evitate di pronunciare la parola “ma”, dato che facilmente può diventare per il cliente un invito a controbattervi, innescando una discussione che potrebbe essere controproducente. Piuttosto assentite, dandogli ragione e sviluppate la vostra argomentazione raccontandogli di prove effettuate, ricerche di mercato, o qualsiasi altra cosa sia pertinente
- Il metodo del “ boomerang”: abbiamo già chiarito come molte obiezioni diventino un vantaggio diretto o indiretto per l'offerta e possano servire come punto di partenza del ragionamento tendente a presentare l'offerta. respingete direttamente al cliente la “palla” di un'obiezione del genere, tipo :” ritengo superfluo contrarre per la mia automobile una polizza di assicurazione del tipo da lei prospettato, la uso pochissimo e non ho da temere incidenti...” Risposta: “ che fortuna che me lo dica! E' proprio per questo che avevo intenzione di proporle una polizza assicurativa il cui premio è ridotto del 100% per ogni anno in cui la macchina non ha subito incidenti...”
- Il metodo dilatorio: si rinvia la risposta ad un momento successivo per potere essere in grado di rispondere in maniera più pertinente; si può anche pregare il cliente di chiarificare ciò che sta dicendo, così, costretto a darvi una forma concreta della sua obiezione, si renderà probabilmente conto della sua gratuità
- Concordare e compensare: mai negare l'obiezione espressa, è una tattica sbagliata e che non paga; avremo tutto di guadagnare ad ammettere il punto di vista del cliente
- Il metodo di ripetizione e attenuazione: molto utile per rispondere alle obiezioni ai rincari di prezzo. In questi casi cerchiamo di ripetere l'obiezione in forma attenuata dandole una diversa interpretazione, tipo “ma come, avete ancora aumentato i prezzi!”; “ha ragione, i prezzi sono un pò più cari, del resto aumenta tutto, sa per caso come sono gli ultimi dati sull'inflazione?”
- Il metodo del consenso limitato: concordate con l'eventuale obiezione, ritagliandovi però spazio per potere suggerire che forse, vista in un ottica differente, l'obiezione potrebbe trasformarsi in un fatto magari positivo per il business

- Il metodo analogico: a volte è più facile confutare un'obiezione con l'aiuto di un paragone anziché rispondendo direttamente. Questi paragoni possono essere scelti in campi familiari al cliente e si possono anche citare casi analoghi tratti dalle esperienze del cliente stesso
- Il metodo della difesa passiva: quando siete sottoposti a un fuoco di fila di obiezioni, è meglio in generale non rispondere direttamente, ma limitarsi a continuare la conversazione; se il cliente ritornerà a insistere sulle sue obiezioni, queste avranno perso parte della propria forza
- Il metodo interrogativo: serve soprattutto a limitare il rischio di discussioni; invece di rispondere, sarà il venditore a porre delle domande al cliente, in modo che debba egli stesso rispondere alle proprie obiezioni

ESERCIZI

1. Il direttore vendite di una fabbrica di macchine per il caffè incontra un potenziale cliente, il più grosso distributore di elettrodomestici in Germania; dopo avere esposto documentandoli, i vantaggi del suo prodotto, il cliente che non ha sollevato la minima obiezione, lo ringrazia ma gli dice che deve riflettere; le due successive visite ottengono lo stesso risultato, finché alla terza visita il cliente esprime le proprie obiezioni. Il direttore vendite le confuta e riesce a concludere l'affare. Qual'è l'errore che il direttore aveva commesso durante le precedenti visite?
2. Durante una riunione di vendita, il direttore commerciale di una fabbrica di idrosanitaria chiede agli area managers di esporre le più comuni obiezioni incontrate durante le visite ai clienti più importanti. Uno di essi, espone una serie di obiezioni, che fondamentalmente si ripetono sempre durante quasi tutte le sue visite. Dopo avere ascoltato le obiezioni, il direttore vendite consiglia delle tattiche che dovrebbero limitare i problemi incontrati dall'area manager. Quali sono le ragioni delle obiezioni?
3. Un agente immobiliare cerca di vendere una villa al proprietario di una grande azienda. Il cliente sembra apprezzare la proprietà, e il venditore a conclusione della visita aggiunge: "le faccio notare che

l'impianto elettrico deve essere rifatto secondo norma". Ritenete che l'osservazione dell'agente possa avere pregiudicato l'affare?

4. Un venditore di sistemi gestionali si rende conto che le proprie argomentazioni di vendita non sono abbastanza rigorose, e allora decide di inserire durante l'esposizione al cliente una valutazione del sistema gestionale attualmente in uso, consigliando al cliente un programma che effettivamente ottimizza i tempi e taglia i costi. Il cliente però reagisce in maniera irritata, e declina l'offerta del venditore di fornire il programma in prova per 3 mesi, allo scopo di valutarne la migliore efficienza. In seguito il venditore viene a sapere che il cliente ha acquistato un programma gestionale dalla concorrenza. Dove ha sbagliato?

5. Un venditore in riunione con la direzione commerciale spiega come mai non è riuscito a chiudere una trattativa importante con un cliente a cui stava dietro da 4 mesi; racconta di essere stato in grado di confutare perfettamente tutte le obiezioni, ma il cliente voleva a tutti i costi avere ragione nel dimostrare che la merce non era di suo interesse, appigliandosi persino ai dettagli meno significativi. Dopo una estenuante trattativa di tre ore, sono andato via, non c'era verso. Il direttore vendite commenta che sarebbe stato meglio andarsene dopo un quarto d'ora senza confutare le obiezioni e richiamare dopo qualche settimana. Chi ha ragione tra i due secondo voi?

E' molto utile preparare uno schema che ogni venditore dovrebbe riempire prima di visitare un cliente, la preparazione della visita infatti esige la preparazione di un piano preciso, con un'analisi del cliente e del tipo di offerta da proporgli. La stessa scheda conterrà anche indicazioni sul risultato della visita dove specificheremo i risultati ottenuti, i commenti sulle obiezioni del cliente, l'eventualità di un altro contatto più avanti, le eventuali informazioni supplementari da fornire al cliente, ovvero la necessità di farlo contattare dalla direzione commerciale o magari dalla ricerca e sviluppo o dalla produzione. Queste schede dovrebbero essere compilate per ogni cliente e tenute

aggiornate. Può anche essere molto utile compilare una statistica delle obiezioni ricevute, delle nostre risposte e dei risultati in base alla tipologia del cliente e del prodotto che gli abbiamo offerto. Riportiamo nella pagina seguente uno schema indicativo, che può essere modificato a seconda delle esigenze, ma che comunque deve essere compilato subito dopo ottenuto l'appuntamento, prima della visita e immediatamente dopo essere usciti dal cliente.

Quando prendete l'appuntamento cercate il più possibile di fare parlare il vostro potenziale cliente: riuscirete così a individuare le sue caratteristiche, particolarità, debolezze, in modo da potere pianificare in anticipo la vostra strategia di vendita.

PREPARAZIONE DELLA VISITA

Nome del cliente	Obiezioni
Eventuali particolarità	Resistenze
Pregiudizi	Attitudine
Debolezze	Motivi d'acquisto
Bisogni	Politiche d'acquisto
Chi decide in azienda	Sensibilità al prezzo

L'offerta:

Come offrire

Prodotto	Argomenti di vendita (come)
Servizio	AIDA
Ordine di presentazione	DIPADA
Argomenti di vendita	Raccomandazioni particolari

OBBIETTIVI

Scopo della visita : vendere, informare, influenzare, informare, informarsi
 Coordinamento con le visite precedenti o future
 Altre particolari considerazioni

VALUTAZIONE DELLA VISITA

Cosa abbiamo ottenuto:
 Risultati
 Reazioni incoraggianti
 Resistenze: eliminate
 non eliminate

AZIONE

Visita successiva
 Rilancio
 Contatto con Direzione

- 3.
- 4.
- 5.

4. L'AIDA e il DIPADA

A.I.D.A sta per Attenzione, Interesse, Desiderio, Azione, e da una chiara idea di questa successione di eventi; questa regola, applicatissima nei tempi passati ma ancora oggi valida indica semplicemente quanto segue:

- Il venditore suscita l'attenzione del cliente
- Lo interessa personalmente ai vantaggi che gli sono offerti
- Stimola il desiderio di ottenere i frutti dei vantaggi
- induce il cliente a compiere l'azione per ottenerli

Nel caso l'iniziativa provenga dal cliente stesso, è ovvio che la regola è un poco stravolta, dato che attenzione e bisogno sono già presenti.

Questo è il classico caso del cliente ed un negozio, che entra perchè evidentemente ha un bisogno da soddisfare e pensa che la merce esposta lo possa fare. In questi casi la regola si può applicare per spingere il cliente ad acquistare di più o dirottarlo verso un prodotto più costoso. Bisogna a questo punto distinguere i due casi:

- a. il colloquio avviene per iniziativa del cliente che ha un desiderio da soddisfare e pensa che voi possiate procurargli i mezzi
- b. il processo di vendita avviene per iniziativa del venditore, che allora deve risvegliare il bisogno del cliente. E' importante non trascurare questo aspetto: mai buttarsi a pesce sul cliente proponendo l'affare, prima occorre sondare quale effettivamente sia il bisogno da soddisfare, e poi pilotarlo verso l'acquisto

Nel primo caso parliamo di servizio al cliente, nel secondo di una vera e propria vendita, ma teniamo sempre a mente che i quattro momenti del processo non sono limitati nel tempo, nè si presentano sempre nello stesso ordine.

Il metodo D.I.P.A.D.A. (Definizione, Identificazione, Dimostrazione, Accettazione, Desiderio, Azione) è invece eccellente per le vendite ai grossisti, e agli industriali, insomma nel settore del business to business. Questo metodo obbliga il venditore a cominciare, ovviamente, dal bisogno del cliente e a procedere ad un esame approfondito, che porta alla necessità di una dimostrazione e riduce il pericolo di lasciarsi andare alla vendita forzata. Questo tipo di vendita richiede una definizione accurata dei bisogni e dei desideri del cliente; si procede quindi all'identificazione con l'offerta, accompagnata dalla dimostrazione e dalla sua accettazione prima che il venditore susciti un desiderio d'acquisto tanto vivo da arrivare alla fase d'azione per la chiusura della trattativa. Dunque con questo metodo non si parte parlando del prodotto, ma dal bisogno del cliente. L'analisi dei suoi problemi ci porta a stabilire un rapporto empatico con il cliente e aiuta ad annullare le eventuali resistenze; l'identificazione, lo step successivo, porta il venditore a parlare del prodotto: dopo avere riassunto desideri e bisogni, mette in luce come l'acquisto della merce rappresenti la soluzione ideale al problema. La prova è un passaggio obbligato: saranno fornite delle campionature gratuite o un periodo di prova del servizio offerto, affinché il cliente possa sperimentare da se stesso come il prodotto sia centrato per le sue esigenze e soddisfi i suoi bisogni. E' importante che sia il cliente stesso a sperimentare il prodotto, la dimostrazione effettuata dal venditore non sortirà lo stesso

effetto. Il desiderio d'acquisto dovrebbe sorgere spontaneo dopo la dimostrazione, ammesso che il cliente sia davvero persuaso di desiderare ciò che gli viene offerto. Lo stadio dell'azione infine, è lo stesso del metodo AIDA

ESERCIZI

1. Un venditore possiede una serie di informazioni statistiche, lettere di referenza, depliant illustrativi, ecc forniti dalla sua ditta; nonostante questo, egli non porta il materiale con se durante le visite, ritenendo che "l'aria da venditore" sia controproducente: le lascia in macchina, riservandosi di recuperare il materiale se ci sarà bisogno. E una strategia corretta secondo voi?
2. Durante una riunione di vendita, un capo area sostiene che data la complessità della macchina, non è opportuno permettere al cliente di effettuare la dimostrazione, perchè potrebbe commettere un errore e ottenere risultati errati, compromettendo la vendita: E' giusto questo atteggiamento secondo voi?
3. Un venditore sostiene che ogni volta che tira fuori il blocco degli ordini a conclusione della trattativa il cliente sussulta anche se poi acquista. Vi sembra normale ?
4. Un venditore di schedari per ufficio suscita l'interesse dei clienti dimostrando come il suo prodotto permetta di aumentare gli spazi in ufficio e sopprimere alcune operazioni contabili. Ha un discreto successo ma si rende conto che agendo diversamente potrebbe aumentare gli affari. Come ?

ESERCIZI

1. L'amministratore di alcune tenute vende macchine agricole e si specializza nelle visite alle imprese di trasporti che le noleggiavano a di cui conosce bene i bisogni. Egli mette sul tappeto i loro problemi, li pone in rapporto con l'automezzo che vuole offrire e cerca così di suscitare il desiderio di acquistare l'autocarro. tuttavia i suoi clienti sono abbastanza silenziosi ed egli deve sempre sostenere la conversazione. Egli si attiene strettamente al metodo AIDA ma omette due degli stadi della vendita: quali sono?
2. Un cliente entra nel salone di un commerciante di automobili e chiede alcuni dettagli su una macchina che sembra gli interessi particolarmente. Il gerente del salone fornisce tutti i dettagli sul

tipo di automobile in questione, senza omettere alcun particolare, ma dopo mezz'ora il cliente se ne va, dicendo che deve riflettere. Il giorno dopo il venditore chiama il cliente per chiedergli il perchè del suo comportamento e si sente dire: avrei deciso di acquistare se mi avesse lasciato riflettere. Cosa è successo secondo voi?

PARTE II. Capire il Business: Creare Valore, Vendere il Beneficio

E' un dato indiscutibile, che in era di globalizzazione e alla luce dell'apertura dei mercati digitali, grazie alle nuove tecnologie, il cliente sia diventato il traino dell'azienda. Si passa così dall'azienda guidata dal mercato, all'impresa guidata dal cliente.

Grazie alle tecnologie digitali, il cliente ha la possibilità di ottenere una quantità di informazioni che fino a qualche fa erano appannaggio

esclusivo delle aziende. I mercati digitali sono altamente concorrenziali anche per questo motivo ma non solo: tramite Internet, un cliente avrà moltiplicato le sue possibilità di scelta all'ennesima potenza; è dunque fondamentale, se volete prosperare a lungo termine, apportare valore alla vostra azienda.

1. I livelli di valore

Le quantità di valore che fornite ai vostri clienti determinerà la percezione che essi hanno di voi. I quattro livelli di valore in ordine di importanza sono:

- livello consultivo
- soluzione
- caratteristica vantaggio-beneficio
- commodity

Il livello consultivo è il massimo della professionalità per l'uomo di vendita; in questa fase si riconoscono gli obiettivi e le strategie del cliente, e gli si offrono delle soluzioni articolate per raggiungerli; inoltre compito del venditore in questa fase è di stimolare i bisogni del cliente che potrebbero non essere apparenti, o di cui il cliente non si rende pienamente conto. Va da sé che operare in questa fase significa avere una profonda conoscenza del cliente e del mercato in cui opera, e il valore aggiunto è grandissimo. Il venditore e quindi l'azienda diventano in questa fase i partners in grado di spianare la strada alle strategie del cliente, fornendogli un valido supporto. Il venditore che opera in questo senso è considerato un consulente, ossia non solo qualcuno in grado di offrire soluzioni ai problemi, ma un professionista che è in grado di collegare gli obiettivi di business del cliente ai processi dell'azienda che rappresenta. In questa fase la vendita iniziale prenderà più tempo, ma il grosso vantaggio è rappresentato dalla fidelizzazione del cliente che avverrà in questo caso automaticamente, al contratto degli altri livelli, in cui occorrerà rimettersi di nuovo al lavoro per concludere un secondo affare. Una volta posizionati come partners affidabili, potrete approfittare di ogni opportunità di sviluppo del business presso il cliente, anzi sarà egli stesso a interpellarvi per offrirvi la possibilità di lavorare insieme in modo continuativo.

La fase della soluzione prevede un'accurata indagine dei bisogni del cliente e la presentazione della soluzione più opportuna, rappresentata dal prodotto nella sua globalità. Dunque non si parte da un'esposizione del prodotto, ma al contrario da "un'intervista" accurata dei bisogni del cliente. In questa fase la valorizzazione

principale si esprime in termini operativi: il risparmio di tempo ottenuto col prodotto o la maggiore produttività di un processo produttivo. Anche in questo caso il venditore deve avere un'approfondita conoscenza del business e dei processi organizzativi del cliente, più che degli obiettivi specifici, come nel caso precedente. Per esempio se conoscete alla perfezione le possibilità di applicazione del software gestionale che vendete e come può facilitare la gestione dell'ufficio acquisto del cliente, non è necessario che conosciate esattamente quali sono gli obiettivi e le strategie del cliente. E' importante ricordarsi che in questa fase le aspettative del cliente sono molto elevate, dunque una perfetta conoscenza del prodotto e la flessibilità necessaria per potere individuare le sue applicazioni sono indispensabili, specialmente per potere supportare la decisione all'acquisto.

La caratteristica vantaggio-beneficio consiste nell'indicare le differenze che distinguono il suo prodotto da quello dei concorrenti. In questo caso il venditore conosce molto bene le caratteristiche del prodotto, le confronta con quelle della concorrenza ed è consapevole, ed in grado di illustrare chiaramente i vantaggi che offrono al cliente. E' dunque indispensabile un'ottima conoscenza delle possibilità di utilizzo del prodotto, oltre che delle sue qualità intrinseche. E' opportuna anche una buona conoscenza del business del cliente, onde essere in grado di potere distinguere le diverse alternative offerte dalla concorrenza e giocare sui vantaggi della propria offerta. Il valore aggiunto che creiamo in questa fase sta nel fare risparmiare tempo al cliente, poichè si portano delle competenze relative alla conoscenza approfondita del prodotto di cui il cliente non è a conoscenza. Questa figura di venditore tecnico altamente specializzato contribuisce a ridurre il rischio legato alla decisione d'acquisto, fornendo i pro e i contro e illustrando le conseguenze della scelta.

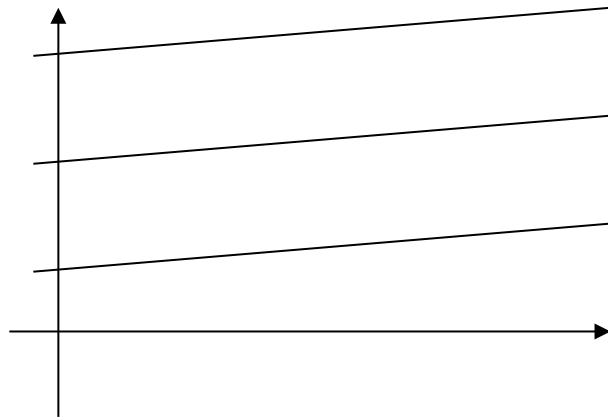
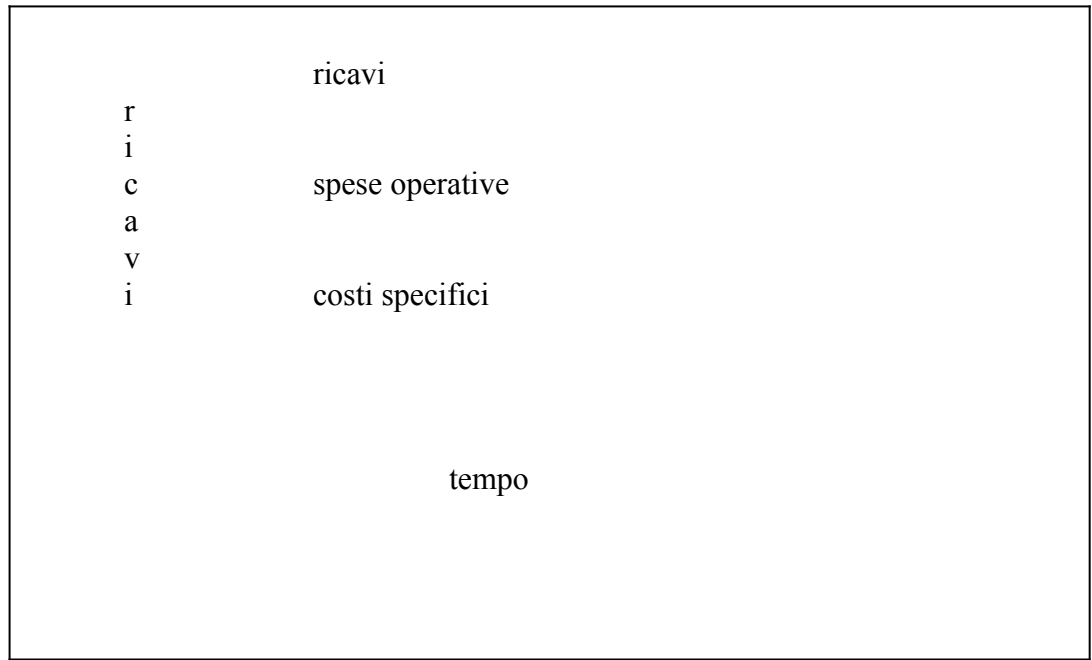
Il livello commodity infine, si limita a offrire un prodotto al prezzo più basso possibile; in questa fase il cliente non percepisce alcuna differenza tra il vostro prodotto e quello della concorrenza, l'unica differenza in questo caso è data dal prezzo; ciò non vuol dire assolutamente che il prodotto in questione sia di bassa qualità, semplice o economico, per essere percepito come commodity. L'artefice della percezione (a parte casi ovvi) in questa fase è il venditore. Per avere successo in questa area, il venditore non è tenuto a sapere nulla del cliente o dell'uso che farà del prodotto, dato che per il cliente, il venditore non rappresenta un valore aggiunto. Il beneficio apportato è di mettere a disposizione il prodotto alle migliori condizioni possibili.

2. Il Profitto

Spesso i venditori affermano che la merce che trattano è “solo” una commodity. Dicono di aspirare a essere venditori consultivi ma che è impossibile per via del prodotto che vendono: Può essere vero a volte, ma nella maggior parte dei casi non è così: è irrealistico pensare che i buyer non cerchino le condizioni più favorevoli all’acquisto, e allora tocca al venditore cercare di impostare le regole del gioco: bisogna uscire dallo stretto riferimento alle prestazioni del prodotto e concentrarsi sugli effetti che si possono produrre sul business del cliente.

I ricavi del cliente, rappresentati nel grafico seguente (Fig 1) dalla linea superiore, in un’economia normale salgono progressivamente nel tempo, ma dal punto di vista del cliente, spesso il totale delle spese operative (la seconda linea dall’alto) presenta un andamento analogo a quello dei ricavi, significando che i profitti crescono lentamente, sempre che crescano. La linea più in basso, quella dei costi specifici rappresenta la quota delle spese del cliente dedicata alla categoria di prodotto che vendete. In molti casi, se la linea riproducesse l’andamento reale dei costi, non apparirebbe neppure sul grafico; molti venditori commettono l’errore di concentrare la propria attenzione solo su quest’ultima linea. Cosa pensate possa succedere proponendo ai vostri clienti un prezzo più basso? (Fig.2). I costi si abbasseranno un pò ma ciò non risolverà il problema del cliente che vuole vedere aumentare i propri profitti, dunque un taglio dei prezzi non avrebbe comunque un grande effetto sull’andamento generale del business. Nel grafico successivo (Fig 3) notiamo come il modo ideale per dare valore aggiunto ai clienti sia di usare il prodotto o il servizio per inserire un cuneo tra ricavi e spese operative

Fig 1



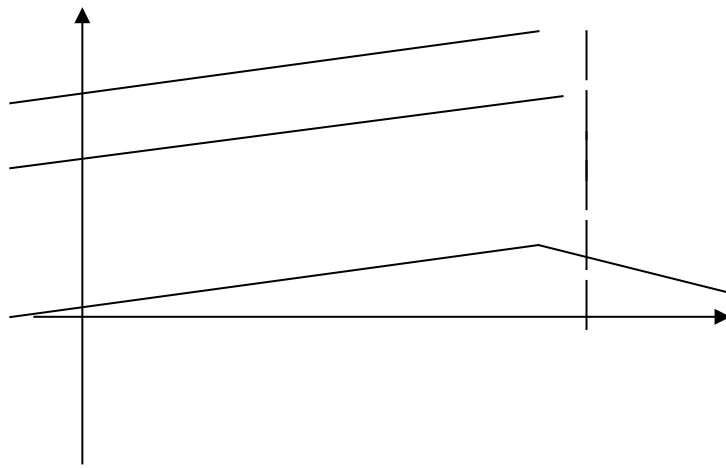
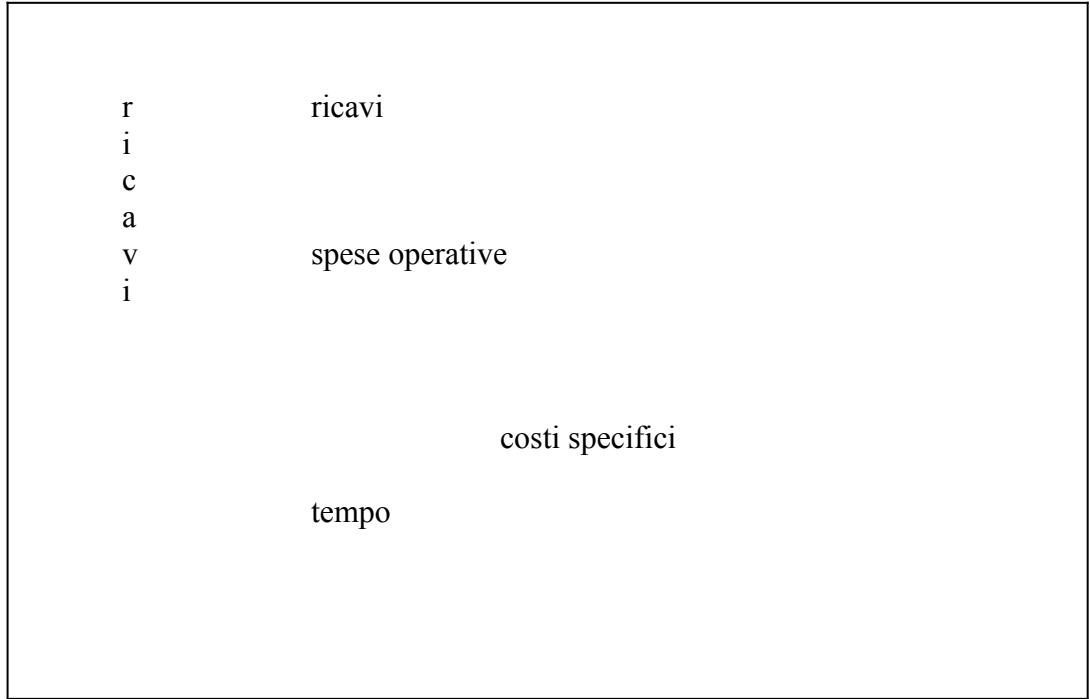
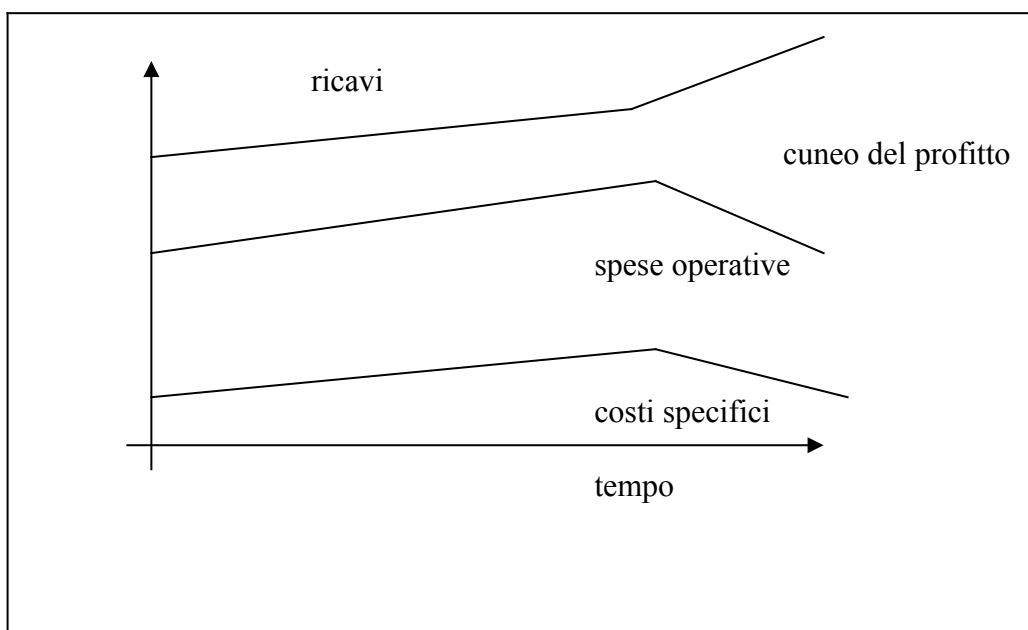


Fig.3



Così, combinando le caratteristiche del prodotto, la conoscenza del business del cliente e l'immaginazione, potrete dimostrare quale sia il contributo del vostro prodotto all'incremento dei ricavi, alla riduzione delle spese operative, o alla combinazione delle due cose.

Un altro errore comune a molti venditori è di dare per scontato che i clienti sappiano sempre cosa conviene loro, ma ciò non è affatto vero: non sta ai clienti percepire il valore che otterranno dal vostro prodotto, ma a voi riuscire a dimostrarglielo. Utilizzando il cuneo del profitto riuscirete a volgere le regole del gioco a vostro favore quando i concorrenti offriranno un prodotto di simile qualità ad un prezzo inferiore.

Dunque un approccio del tipo "cuneo del profitto" vi permetterà di:

- incrementare il valore percepito dal cliente
- ridurre il fattore prezzo come discriminante
- attirare il cliente verso la vostra soluzione
- entrare all'interno dell'organizzazione aziendale
- farvi acquisire credibilità e diventare un personaggio in grado di aiutare il cliente nelle sue scelte di business
- differenziarvi dai concorrenti

3. Gli elementi del valore

Quali sono gli elementi del valore? I più facili da identificare sono due, il prezzo e il costo; il concetto di prezzo è molto semplice. Esso è la quantità di denaro che il cliente deve pagare per acquistare il vostro prodotto. Il costo è più difficile da misurare dato che va oltre l'ammontare che c'è scritto sulla fattura; dipende ovviamente dalla tipologia del prodotto, comunque molti di essi non sono subito utilizzabili dal cliente, per esempio richiedono forniture di consumabili, devono magari essere ulteriormente trasformati, oppure rispetto ad altri prodotti si guastano più spesso. Così il concetto di costo, detto anche costo finale complessivo, è determinante nel definire il valore che apportate al cliente. Dunque il prezzo e il costo (collegato al prezzo), sono elementi di base del valore che apportate al cliente, ma non gli unici: per diventare un consulente, ossia passare al livello consultivo, dovrete essere in grado di collegare l'uso o l'applicazione del vostro prodotto al miglioramento della performance economica. Vediamo di inquadrare le dimensioni della performance aziendale secondo l'equazione della produttività:

$$\text{PRODUTTIVITA}' = \text{Output} / \text{Input}$$

o meglio:

$$\text{PRODUTTIVITA}' = \text{Output/Input} \times \text{Velocità}$$

Prendendo spunto da questa formula vediamo i tre elementi successivi del valore: usare il prodotto per incrementare l'output del cliente, per ridurre l'input richiesto e per aiutarlo ad eseguire più rapidamente i suoi processi.

Dovrebbe essere chiaro a questo punto che la conoscenza nella vendita rappresenta valore. Non serve andare a visitare i vostri clienti già sommersi di depliant, per portargliene di ulteriori; probabilmente conoscono già molto bene il vostro prodotto, e anche quello della concorrenza. Per fornire davvero valore aggiunto al cliente dovete essere in grado di capire il suo business e allora l'offerta del prodotto giusto per aumentare i profitti dell'azienda sarà più che benvenuta. Come riuscire a capire le strategie e gli obiettivi del vostro cliente? Prima di tutto cercate di ottenere più informazioni possibili: ascoltate, ascoltate, dimenticatevi per un momento che siete lì a vendergli qualcosa; la maggior parte degli imprenditori si sentirà gratificata quando percepirà che siete interessatissimi a quello che stanno facendo e ai loro programmi di sviluppo aziendale. Un'altra fonte di

informazioni molto preziosa sono i rapporti annuali, ed una solida base di conoscenze aziendali: cercate di stabilire rapporti con i vertici dell'azienda e aggiornatevi leggendo riviste come Fortune e Forbes, e giornali come il Wall Street Journal, Harvard Business Review e simili.

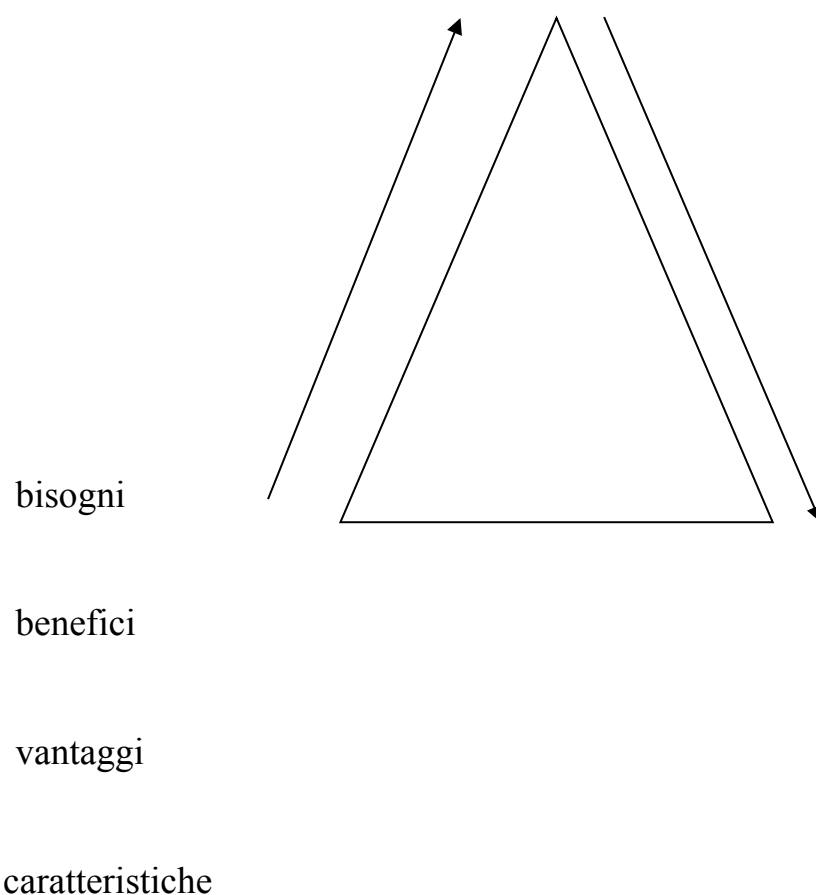
E' molto importante anche una conoscenza approfondita del settore in cui operano i vostri clienti, dunque, oltre che una serie di persone dovrete conoscere il gergo specifico del settore, le tendenze dei mercati, le novità ecc. Non dimenticate mai che ogni settore ha dei parametri specifici per misurare la performance del business: il trasporto aereo userà certamente parametri diversi da quelli di un ospedale o da un gestore di telefonia cellulare...

4. Vendere il beneficio

Una vendita è una transazione finanziaria non meno che sociale, e in una vendita entrano in gioco non solo componenti razionali, ma soprattutto quelle emotive: tenete presente che più le informazioni che fornite sono incomplete, e più assumerà un ruolo importante l'emotività. Occorre dunque vendere il proprio prodotto con una prospettiva esterna, ossia con un approccio mentale che vi porta a considerare la vendita dal punto di vista del cliente. Se foste il cliente su cosa vi concentrereste per decidere se effettuare o meno un acquisto? naturalmente sui benefici che il prodotto apporta al business.

I venditori che sanno vendere con prospettiva esterna capiscono i bisogni, problemi e difficoltà dei clienti, e si mettono dall'altra parte del tavolo: si fanno carico dei problemi del cliente e lavorano insieme a loro per trovare una soluzione; in questo modo non forzano il cliente, ma fanno in modo che egli ci arrivi da solo.

Vi ricordate l'approccio CVB del capitolo precedente? Bene, capovolgete lo completamente: non partiremo allora dalle caratteristiche del prodotto, ma dai vantaggi che il suo utilizzo porterà allo sviluppo del business e alla crescita del profitto del vostro cliente. Cercate sempre di quantificare il beneficio se potete, la scoperta congiunta e concreta del vantaggio porterà il cliente a decidere da solo che vale la pena acquistare da voi. E' utile in questo caso usare come riferimento lo schema della piramide illustrato nella figura a pagina seguente



Occorre familiarizzarsi con il prodotto procedendo in modo ascendente come indicato dalla freccia a sinistra e venderlo in modo discendente come indicato dalla freccia di destra.

In conclusione, ricordiamoci sempre che la vera arte della vendita sta nel definire il bisogno da soddisfare: non è molto facile, ma è una tecnica di vendita molto efficace. Nel business i bisogni esistono perchè la situazione attuale crea un problema al cliente. Dove questo non sussiste, sarà difficile portare a termine la negoziazione. Quando invece il problema esiste, è di solito perchè l'azienda ha uno specifico obiettivo che non riesce a raggiungere. Sta a voi capire quale sia e proporre la soluzione al cliente.

Il problema potrebbe essere rappresentato da un obiettivo economico, o da una visione del business su cui i dirigenti stanno lavorando, oppure ancora perchè si è venuta a determinare una situazione che minaccia lo status quo, come il lancio di un prodotto nuovo da parte di un concorrente o di un cambiamento del mercato. Sta a voi mostrarvi ricettivi e propositivi, dato che il bisogno non sarà subito evidente, e il cliente molto spesso vede il problema ma non la soluzione.