

# **I sistemi di vendita: gli approcci più recenti**

---

**Appunti di Tecniche di Vendita**

**Dispensa redatta dal Prof. Marco Galdenzi  
ad uso degli studenti del Corso di Laurea di  
Scienze della Comunicazione**

**Anno accademico 2020/2021**

## I metodi recenti

Nella dispensa viene riportata la descrizione di alcuni dei metodi di vendita elaborati a partire dagli anni ottanta negli Stati Uniti. Questi propongono un approccio significativamente diverso da quelli definiti tradizionali, perché assumono come drive, non tanto il prodotto bensì il cliente ed i suoi bisogni.

Mentre nei modelli elaborati in precedenza le necessità dei cliente venivano indagate essenzialmente per “confezionare” la presentazione del prodotto, così da rendere i benefici offerti idonei alla soddisfazione del cliente, nei metodi esposti l'indagine che il venditore è chiamato a compiere, viene effettuata per capire se realmente si è in grado di soddisfare le necessità del cliente e quindi per articolare una proposta adeguata.

I modelli descritti di seguito non esauriscono l'analisi di quelli esistenti, oltre a quelli proposti ce ne sono altri probabilmente altrettanto validi<sup>1</sup>, l'obiettivo è quello di analizzarne due molto conosciuti adatti ad essere utilizzati anche nella vendite semplici<sup>2</sup>, ed altri due più adeguati a fornire indirizzi per la gestione delle vendite complesse.

I metodi analizzati<sup>3</sup> sono i seguenti:

**Sandler Selling System** ideato da David Sandler,

**SPIN selling** elaborato da Neil Rackham negli anni ottanta.

**Customer Centric** proposto da Mike Bosworth nel 2003/04, rappresenta l'evoluzione del “solution selling” elaborato dallo stesso autore negli anni ottanta.

**Strategic selling** elaborato da Robert Miller e Stephen Helman negli anni ottanta.

---

<sup>1</sup> In tal senso si veda ad esempio Solution Selling, MEDDIC.

<sup>2</sup> Per vendite semplici s'intendono in contrapposizione alla vendite complesse, quelle in cui nel processo di acquisto non intervengono una pluralità di soggetti.

<sup>3</sup> Le descizioni riportate di seguito non esauriscono le problematiche affrontate nel modello, ma propongono esclusivamente una descrizione sintetica dei loro aspetti principali.

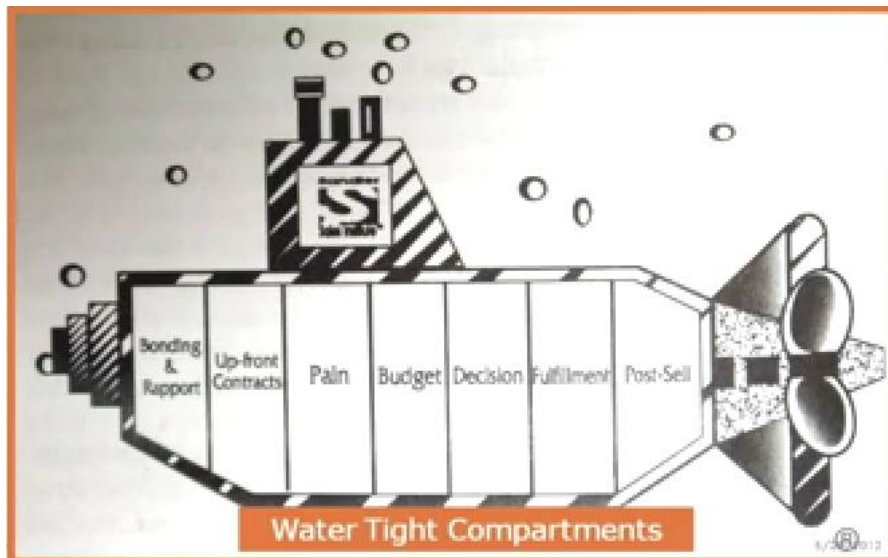
## Sandler Selling System<sup>4</sup>

*“Il Sandler Selling System è a nostro parere ed esperienza, uno dei più efficaci in circolazione. Il loro concetto è oggi altrettanto solido come lo era 30 anni fa, quando è stato sviluppato da David H. Sandler.*

*Il sistema Sandler è interamente basato sulle persone, con particolare attenzione alla comprensione delle dinamiche umane e del comportamento di acquisto, piuttosto che su formule e processi standard di vendita”<sup>5</sup>.*

Alcune delle caratteristiche principali del modello sono:

- si tratta di una tecnica di vendita one to one
- fa riferimento ad un processo di vendita definito
- Il venditore controlla il processo di vendita attraverso pre accordi



<sup>4</sup> Le informazioni che seguono sono state ricavate dal sito aziendale e da informazioni raccolte on line.

<sup>5</sup> D. Peralta, The 8 Best Sales Methodologies for Closing Complex Deals  
July 18, 2014 in Sales Methodologies [www.iseeit.com](http://www.iseeit.com) L'autore nell'articolo riporta le conclusioni a cui è pervenuto dopo aver analizzato e confrontato otto dei più utilizzati metodi di vendita negli USA

Sandler ha esemplificato il principio base del suo approccio facendo ricorso all'immagine del sommergibile che nel tempo è divenuto il logo della società.

In un sommergibile, ogni scompartimento è diviso da una porta a tenuta stagna e non si deve aprire la successiva senza aver chiuso la precedente.

Così nel metodo proposto da Sandler le diverse fasi del processo di vendita devono essere affrontate in successione, iniziando la seguente solo dopo aver esaurito la precedente.

Un primo elemento di originalità del sistema, che lo differenzia in modo significativo da quelli che abbiamo definito tradizionali, si riscontra nella successione delle fasi.

Il Sandler Selling System prevede che prima di sviluppare una proposta o una soluzione, si debba aver compreso chiaramente:

- Problemi (pain)
- Budget e risorse disponibili
- Processo decisionale

Il modello definisce sette fasi che come abbiamo detto, devono essere affrontate in successione, queste sono:

- Bonding and rapport.
- Up front contracts.
- Pain.
- Budget.
- Decision.
- Fulfilment.
- Post sell.

## **1. Legami e rapporti**

Il primo passo consiste nello stabilire un buon rapporto con il prospect sin dal primo incontro, utilizzando le tecniche di comunicazione, l'Analisi Transazionale e la Programmazione Neuro Linguistica. Evitare atteggiamenti che possano favorire la chiusura come ad esempio l'utilizzo di parole complesse e/o di difficile comprensione, mostrare di avere una risposta a tutte le domande, ecc. Sendler suggerisce di ascoltare le parole e le frasi preferite dai clienti e poi usarle nella presentazione. Dopotutto si tende a fare affari con le persone che piacciono e ispirano fiducia

## **2. Pre accordi**

Definire un "pre accordo" prima di ogni incontro per dare valore all'appuntamento e per condividere, conoscere e quindi non deludere le aspettative che il cliente può farsi in merito a quanto potrebbe scaturire. In tal senso quindi è importante condividere:

- tempo e luogo
- ordine del giorno
- il risultato atteso (da entrambi)

Raggiungere un accordo su ciò che accadrà, prima che accada, permette il controllo sul processo di vendita. Se ad esempio "il cliente ha un problema e accetta che il venditore possa risolverlo (accordo sul risultato atteso) ed è in possesso delle necessarie autonomie decisionali, spenderà i soldi per superare del problema".

## **3. Problemi (pain)**

Scoprire il problema del suspect, che è rappresentato dal divario tra dove si trova e dove vorrebbe essere. Non è possibile offrire una soluzione finché non si ha la piena evidenza del problema. Se si trova il "pain" non si dovrà mai vendere con il prezzo.

Per ottenere questo risultato, secondo il modello, è necessario procedere per steps, cioè:

- cercare il “giusto” suspect, si può trasformare il suspect in prospect ponendo domande che evidenzino il problema
- rendere il suspect consapevole del problema
- approfondire fino ad arrivare allo stato critico

Attraverso l'uso di domande specifiche si è in grado di accompagnare il cliente potenziale attraverso un percorso che lo conduce alla piena consapevolezza del problema ed al suo desiderio di risolverlo.

Queste sono:

*Level 1 Domande per evidenziare il pain*

- Qual'è il problema più grande che ha riguardo ... ?
- Potrebbe dirmi qualcosa in merito ...?
- Potrebbe essere più specifico, magari facendo qualche esempio?

*Level 2 Domande sui problemi di fondo*

- Da quanto tempo si è evidenziato il problema?
- Che cosa è stato fatto per provare a risolverlo?
- Perché pensate che le soluzioni adottate non abbiano funzionato?

*Level 3 Domande sull'impatto personale*

- Qual è stato l'impatto economico sul vostro fatturato dell'anno scorso?
- Quali conseguenze ha avuto tutto ciò sulla sua attività?
- Come la fa sentire?

*Level 4 Domande che invitano ad agire*

- Siete pronti a rinunciare o vogliamo trovare una soluzione al problema?
- C'è qualcos'altro che sarebbe utile io sapessi?
- Cosa sperate io possa fare?

La fase termina quando si è in grado di rispondere affermativamente alle seguenti domande:

- il prospect ha abbastanza “dolore” per intraprendere il prossimo passo?
- si è in grado di risolvere il problema?
- il prospect è consapevole del problema?
- il prospect è disposto ad impegnarsi per risolvere il problema?
- il prospect è disposto a fare qualcosa adesso?

#### **4. Budget**

Se nella fase precedente si è fatto emergere il problema, il cliente è motivato all’acquisto. In questa fase bisogna capire se ci sono e a quanto ammontano le risorse economiche e quindi trasformare i problemi in denaro.

Per far ciò può essere utile chiedere se è stato stanziato un budget per il progetto.

Se non è stato stanziato è utile rassicurare il cliente e indagare sulle modalità con cui intende finanziare il progetto, ad esempio dire "non è insolito. Come pensa di fare questo investimento?"

Se ha risposto sì, “le dispiacerebbe condividere con me la cifra?”

Se non fosse disponibile a fornire informazioni in merito al budget, rispondere con la domanda di supporto “ Sig. Rossi tutto ciò ha senso, noi come può immaginare, abbiamo molti prodotti che possono risolvere il suo problema. Alcune delle nostre soluzioni hanno un prezzo che varia da 300 a 900 euro ed altre da 900 a 2.000 euro. Ora capisco che è una informazione confidenziale, ma siamo di fronte al range da 300 a 900 o quello da 900 a 2.000?”

#### **5. Decisione**

L’obiettivo di questa fase è capire chi prende le decisioni e come queste verranno prese.

Pertanto si conferma quanto emerso nei passi *pain* e *budget*, e si indaga sulle procedure, sugli attori e sui tempi, facendo domande del tipo:

- Sig. Rossi quali sono i passaggi che prevede dovranno essere fatti per decidere su un acquisto di questo tipo?
- Quando pensa si potrà procedere con questo progetto?
- Chi oltre a lei sarà coinvolto nel processo decisionale?

## **6. Realizzazione (fulfilment)**

Sandler non parla di presentazione ma di realizzazione.

Questa deve essere effettuata in una fase avanzata del processo di vendita, quando si dispone delle informazioni critiche e ci si può concentrare sul problema scoperto, soddisfare i parametri di budget identificati e proporsi ai reali decisori.

I benefici debbono essere presentati per risolvere i *pain* non per vendere, le parti debbono condividere e pianificare insieme la soluzione.

Quindi proporre/facilitare la chiusura.

## **7. Post vendita**

Infine è necessario “sigillare” l'accordo cercando di affrontare anticipatamente eventuali ripensamenti o dubbi che potrebbero sorgere nel cliente. In particolare è utile contrastare il rimorso del compratore. Ogni scelta comporta una situazione di stress, il buyer potrebbe avere dubbi o provare rimorso per aver abbandonato il fornitore abituale.

Quindi terminare impostando un pre accordo sui prossimi passi



## SPIN Selling<sup>6</sup>

Secondo alcuni lo SPIN Selling più che una metodologia di vendita è un approccio volto a migliorare le abilità di comunicazione. Il metodo tuttavia, si è affermato come uno standard nei corsi di formazione sulle vendite sin dalla sua uscita nel 1989 tanto che il libro di Neil Rackham è considerata una lettura obbligatoria per qualsiasi venditore professionista.

Il metodo nasce da un'intensa attività di ricerca messa a punto da Neil Rackham e dalla sua compagnia la "Huthwaite". La ricerca è stata effettuata analizzando circa 35.000 trattative di vendita e dimostra che la vendita non avviene travolgendo l'acquirente con fiumi di parole, ma semplicemente ponendo le giuste domande.

Quindi SPIN Selling addestra i venditori a sviluppare un approccio basato su domande tese a scoprire le esigenze del cliente, a stabilire un rapporto di fiducia e a guidare il cliente verso una soluzione del suo problema che è in linea con l'offerta.

Estremamente pratico ed abbastanza semplice da implementare, attraverso il suo approccio può aiutare a scoprire cosa sta realmente accadendo all'interno di un cliente.

Nella tecnica SPIN ci sono 4 tipi di domande:

**S:** Situation Questions > Domande sulla situazione

**P:** Problem Questions > Domande sui problemi

**I:** Implication Questions > Domande sulle implicazioni

**N:** Need-payoff questions > Domande sui risultati desiderati

Per "**Situation questions**" si intendono tutte quelle domande rivolte all'acquirente per capire l'attuale situazione, successivamente con le "**Problem question**" si chiede all'acquirente di concentrarsi sull'eventuale disagio che sta provando e si cerca di chiarire il problema, in questo modo si identificano le necessità implicite dell'acquirente.

---

<sup>6</sup> Le informazioni che seguono sono state ricavate dal sito aziendale, raccolte on line ed estrapolate dal testo di N. Rackham, Le vendite complesse, Franco Angeli Editore, 1992, Milano

Le “**Implication questions**” mirano a coinvolgere l’acquirente amplificando l’attuale situazione negativa, prima di mostrare le possibili soluzioni. In questo modo si cerca di aumentare nel cliente il desiderio di “cambiare” acquistando una possibile soluzione al problema.

Con le “**Need-payoff questions**” si chiede esplicitamente al cliente di esporre quali sono le sue reali necessità e successivamente quali benefici si attende di poter ottenere, optando per una delle soluzioni che gli sono state proposte.

Solitamente i venditori che ottengono le performance migliori, si soffermano per la maggior parte del tempo sul problema del cliente e sui disagi che questo comporta, solo successivamente introducono la soluzione, il prodotto o il servizio che potrà dare un beneficio al cliente. Anche questa vendita per essere efficace dovrà essere pianificata nei dettagli, si dovrà conoscere molto bene il prodotto e soprattutto tutte le situazioni in cui è possibile offrire un reale beneficio. Prima di porre una domanda si dovrà conoscere la possibile risposta.

### **Domande situazionali**

Sono domande che servono a raccogliere i fatti e le informazioni. Spesso sono sovrautilizzate. Se il venditore si prepara bene prima della visita, molte di esse potrebbero risultare superflue. In genere vengono poste al “*centro di recettività*” cioè a quella persona o funzione che all’interno dell’organizzazione è in grado di ascoltare. Le motivazioni che generano la disponibilità all’ascolto potrebbero essere molteplici, ad esempio potrebbero essere soggetti interessati ad essere aggiornati o qualcuno con cui si hanno rapporti, anche per altri motivi, che nutre nei nostri confronti stima o apprezzamento. L’importante è aver chiaro l’obiettivo, cioè avere informazioni e scoprire e/o avere l’accesso a coloro che hanno un ruolo attivo nel processo decisionale. In genere hanno un basso impatto sulla trattativa

Le domande riconducibili a questo gruppo possono essere ad esempio:

- Quale software state utilizzando?
- Da quanto tempo lo usate?
- Quante persone lavorano in azienda?

### **Domande sui problemi**

Sono le domande attraverso cui si scoprono i problemi, le difficoltà o le insoddisfazioni e quindi il “punto di attacco” in relazione allo specifico cliente. Sono poste prevalentemente al “centro d’insoddisfazione”. Questo è rappresentato da una persona o una funzione insoddisfatta della situazione attuale, alla quale si è in grado di offrire una soluzione. “È al centro di insoddisfazione, che inizia la vendita vera e propria”.<sup>7</sup> Questa tipologia di domande ha mediamente un impatto moderato sulla trattativa.

Esempio:

- Il vostro software è difficile da usare?
- Siete soddisfatti con ... ?
- Avete problemi di qualità?

### **Domande sulle implicazioni**

Queste domande esplorano le implicazioni e le conseguenze dei problemi del cliente. Sono utili per lo sviluppo dell’insoddisfazione e per incanalarla selettivamente, spostando l’attenzione del cliente dal problema al suo impatto economico. Anche questa tipologia di domande viene posta al “centro di insoddisfazione” o in alcuni casi al “centro di potere”, cioè ai decision makers. Questi ultimi spesso possono essere individuati e raggiunti solo grazie al supporto di coloro che facendo parte del “centro di insoddisfazione” sono interessati a mutare la situazione e quindi far giungere le proposte di soluzione a chi ha la possibilità di decidere.

---

<sup>7</sup> N. Rackham, Le vendite complesse, Franco Angeli Editore, 1992, Milano pag.55

Questa tipologia di domande ha un grande impatto sulla trattativa.

Alcune potrebbero essere:

- Quali effetti ha sul vostro business?
- Cosa succede se finiscono le scorte di un componente?

### **Domande sulla convenienza**

Rappresentano le domande finali, esplorano il valore o l'utilità della risoluzione del problema incrementando il valore del prodotto. Queste domande sono fortemente legate al successo della trattativa.

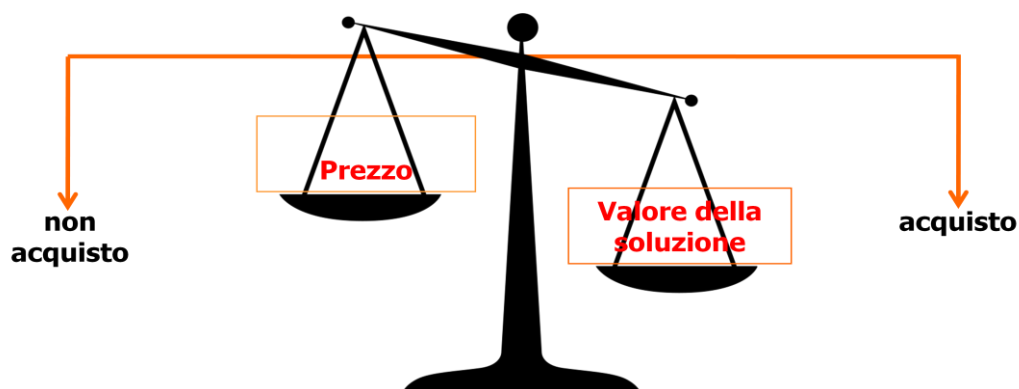
Normalmente vengono poste al "centro d'insoddisfazione" ed al "centro di potere" e possono essere utilizzate con successo anche con gli influenzatori che dovessero presentare, senza il supporto del venditore, il caso ai decisori. Sono domande che hanno un grande impatto sulla trattativa

Un esempio potrebbe essere:

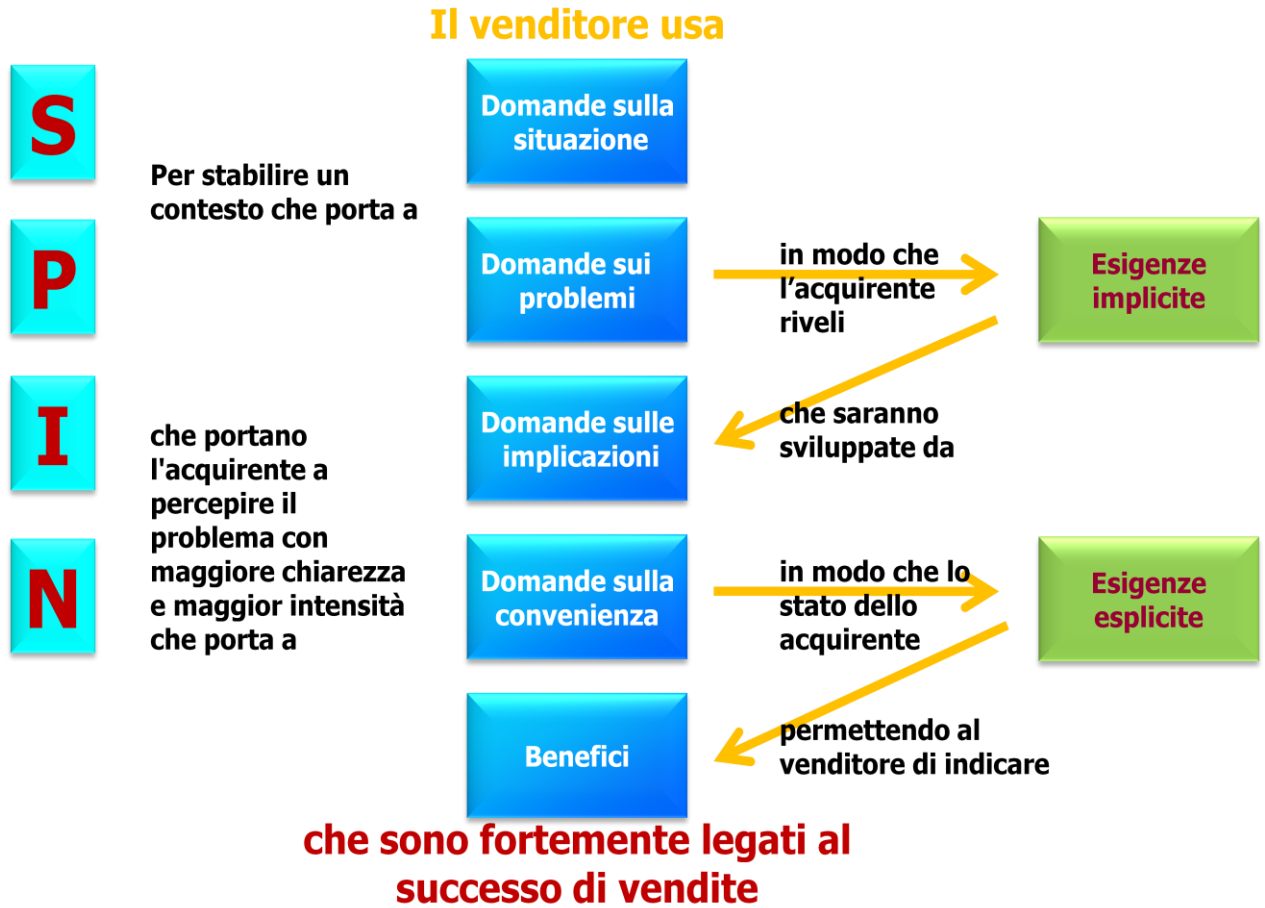
- Quanti ordini riuscireste ad evadere con ...?

### **Valore vs prezzo**

L'obiettivo della vendita SPIN è quello di rendere il cliente sempre più consapevole dei benefici del prodotto e allo stesso tempo di aumentare il loro valore, al fine di superare la preoccupazione del PREZZO.



Riepilogando l'approccio SPIN può essere sintetizzato come nello schema seguente.



## Customer Centric Selling<sup>8</sup>

La metodologia Customer Centric Selling fornisce un approccio sistematizzato alle vendite che permette di migliorare i risultati. Il focus è l'applicazione della metodologia di vendita e la customizzazione del processo di vendita sulla necessità dei clienti.

La metodologia Customer Centric Selling è basata sullo studio dei **comportamenti di acquisto** effettuato in tutto il mondo negli ultimi 25 anni. I risultati dello studio sono stati utilizzati per codificare un processo di vendita con una serie di passi ben definiti, ripetibili e misurabili.

Le caratteristiche principali del metodo possono essere sinteticamente riepilogate come segue:

- cambia la vendita da "spray and pray" (spruzza e prega: cioè elencare una serie di motivi senza preoccuparsi che questi siano di effettivo interesse per il cliente) a vendita consulenziale
- offre una filosofia di vendita e una serie di strumenti che portano il venditore ad avere una conversazione intelligente con gli acquirenti per consentire loro di capire come utilizzare il prodotto/servizio per raggiungere un obiettivo, risolvere un problema o soddisfare un bisogno

Secondo il modello Customer Centric il processo di vendita deve essere

- definito e ripetibile
- misurabile
- utilizzare conversazioni di vendita

Il processo di vendita si concentra inizialmente nella comprensione e definizione degli obiettivi del cliente, quindi aiuta questo a visualizzare i vantaggi della offerta, di come questi gli consentano di raggiungere i propri obiettivi, di risolvere problemi e/o di soddisfare le necessità.

---

<sup>8</sup> Le informazioni che seguono sono state ricavate dal sito aziendale, da informazioni raccolte on line, da colloqui con un responsabile della società e da M. Bosworth, J. R. Holland, F. Visgatis, Customer centric selling, McGraw-Hill, 2010

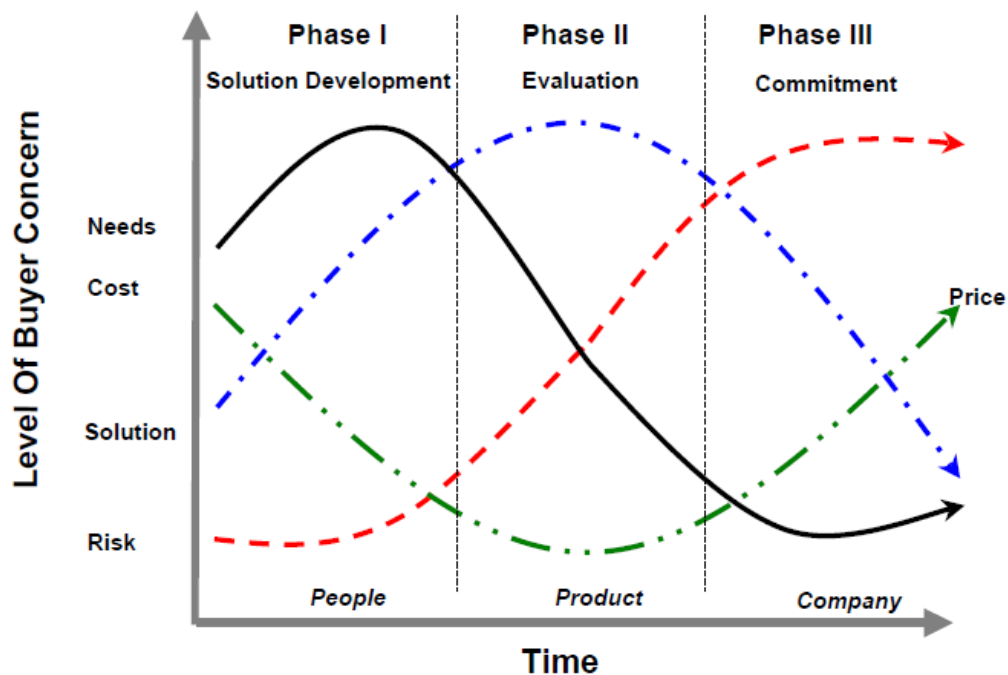
L'applicazione della metodologia consente alle aziende ed ai propri venditori di individuare in quale fase del ciclo di vendita si trovano, quali sono le probabilità di successo e come migliorare i risultati.

Spesso uno dei compiti più complessi di un venditore è riuscire ad "entrare" nella testa del cliente e comprendere le sue necessità, obiettivi, tempistiche ed i criteri con cui verrà effettuata la scelta.

La comprensione del *processo di acquisto* è il primo passo per poter aiutare un potenziale cliente a visualizzare come raggiungere i propri obiettivi, risolvere e soddisfare le proprie necessità con la soluzione offerta dal venditore.

L'obiettivo è quello di far percepire il venditore come consulente.

Il cambiamento delle preoccupazioni del cliente nel tempo rispetto ai suoi desideri, costi da affrontare, idoneità delle soluzioni e rischi connaturati alla scelta, varia come nel grafico seguente.



*\*Based on the research of Neil Rackham*

L'approccio proposto dal Customer Centric Selling mira a modificare i comportamenti come esemplificato nella tabella riportata di seguito.

Tradizionale	Customer centric
Effettuare la presentazione	Conversare sulla situazione
Offrire opinioni	Porre domande pertinenti
Concentrarsi sul rapporto	Concentrarsi sulla soluzione
Gravitare verso l'utente	Mirare al management
Affidarsi al prodotto	Puntare sull'utilizzo
Tentare di vendere <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ convincente / persuasivo</li> <li>➤ gestione delle obiezioni</li> <li>➤ superare la resistenza</li> </ul>	Responsabilizzare i compratori su come: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ raggiungere gli obiettivi</li> <li>➤ risolvere il problema</li> <li>➤ soddisfare le esigenze</li> </ul>

In sintesi CustomerCentric Selling insegna a:

1. Conversare in maniera mirata piuttosto che fare presentazioni
2. Porre domande chiave invece che offrire opinioni
3. Porre il cliente al centro della discussione invece che cercare di vendergli qualcosa
4. Mirare al management invece che gravitare verso gli utenti
5. Relazionarsi all'utilizzo del prodotto invece che proporre il prodotto
6. Fare in modo che i venditori gestiscano i propri manager
7. Porre il focus sulla soluzione invece che sulle relazioni

#### *Conversazioni invece che presentazioni*

L'approccio tradizionale alla vendita è basato sulla presentazione al potenziale cliente di materiale predefinito che descrive cosa il prodotto od il servizio è in grado di fornire, piuttosto che porsi il problema di cosa il cliente desidera e vuole sapere.



L'approccio alla vendita Customer Centric è basato su di una conversazione che permetta ai venditori di comprendere le necessità del cliente. In tal senso le conversazioni debbono essere focalizzate sull'utilizzo ed i risultati attesi e non sulle funzionalità o caratteristiche dell'offerta. In questa fase possono essere utilizzati i "Sales Ready Messaging" cioè affermazioni che aiutano il cliente a percepire i benefici dell'offerta in termini di possibilità di raggiungere gli obiettivi, risolvere problemi o soddisfare le necessità.

*Porre le Giuste Domande invece che Offrire Opinioni*

I venditori tradizionali tendono ad offrire le proprie opinioni ai compratori anche se non sono stati sollecitati a farlo.

Spesso i venditori arrivano con una idea preconcepita in merito alla soluzione da proporre, prima che il cliente espliciti i propri obiettivi.

Quando un venditore tradizionale vede la soluzione, tende a proporla immediatamente.

L'approccio Customer Centric suggerisce di porre domande appropriate alle diverse figure aziendali.

*Porre il cliente al centro invece di cercare di vendere tramite: convincimento, persuasione, gestione delle obiezioni, superamento delle resistenze*

L'approccio tradizionale al processo di vendita tende a "manipolare" il cliente per cercare di convincerlo che il prodotto/servizio proposto è funzionale alla soluzione dei suoi problemi. Il Customer Centric invece, mette il compratore al centro del processo per consentirgli di raggiungere i propri obiettivi, risolvere i problemi e soddisfare le necessità utilizzando la soluzione offerta dal venditore. Qualora l'offerta non permetta al compratore di raggiungere i propri obiettivi, il venditore deve essere pronto ad abbandonare.

### *Mirare al management invece che gravitare verso gli utenti*

Molti venditori tendono a rapportarsi con figure aziendali che occupano ruoli minori. Spesso gravitano verso i potenziali utilizzatori del prodotto e finiscono a fare presentazioni a questi piuttosto che organizzare conversazioni con i manager in grado di prendere le decisioni.

Per poter parlare ed interessare il management aziendale è necessario che ai venditori venga insegnato come gestire una conversazione con questi. La maggior parte delle organizzazioni insegnano ai propri venditori tutti i dettagli del prodotto e di come venga usato, trascurando di approfondire le tematiche che potrebbero essere utili per relazionarsi al management di alto livello

### *Relazionarsi sull'utilizzo invece che affidarsi al prodotto*

Tradizionalmente il venditore si affida al prodotto sperando che la sua presentazione sia sufficiente per acquisire l'ordine.

Secondo l'approccio Customer Centric il venditore dovrebbe essere in grado di individuare e prospettare quali vantaggi determina per l'azienda cliente secondo il punto di vista dei diversi interlocutori che intervengono nel processo di acquisto.

### *Gestire i Manager invece di essere gestiti*

Spesso la pipeline di vendita è piena di opportunità non qualificate e gestite dai venditori, questo impone al management di monitorare e valutare costantemente le loro attività.

L'approccio Customer Centric favorisce la crescita del venditore e della sua capacità di gestire il processo. Saranno quindi loro a richiedere proattivamente il supporto del proprio management quando realmente è necessario.

*Focus sulla soluzione invece che sulle relazioni personali*

Sebbene la relazione personale sia sicuramente un aspetto del rapporto con il buyer, non è l'unico e forse neanche il più importante.

Il modo migliore per stabilire una buona relazione e mantenerla nel lungo periodo è porsi come un aiuto al cliente e supportarlo nel visualizzare la migliore soluzione alle sue necessità.

### **Concetti fondamentali del Customer Centric Selling**

L'approccio CustomerCentriSelling individua alcuni principi essenziali che debbono essere rispettati per realizzare il cambiamento di prospettiva individuato in precedenza. Tra questi ci sono:

*Diagnosticare prima di prescrivere.* È necessario aver avuto il tempo per formulare una diagnosi dei problemi del cliente prima di offrire una soluzione.

*In un ambiente competitivo come quello di oggi,* il venditore proattivo deve essere sincero e competente per ottenere la possibilità di competere. Il venditore per essere credibile, deve rassicurare il cliente che sta operando nel suo interesse. Ovviamente questo è anche una conseguenza del punto precedente.

*Non dare senza ottenere.* Ogni vendita comporta un qualche tipo di trattativa e nel corso delle sue fasi si dovrebbe adottare un approccio "quid pro quo" cioè dare qualcosa ma ottenendo qualcosa in cambio. Quando questo viene stabilito all'inizio del rapporto di vendita, i venditori possono diventare negoziatori più efficaci.

*Senza un obiettivo non ci può essere nessuna prospettiva.* La prima volta che si incontra un potenziale acquirente, l'attenzione del venditore dovrebbe essere rivolta alla necessità di costruire un rapporto e la fiducia, senza la quale un acquirente è meno propenso a condividere obiettivi e ammettere problemi. Un ciclo di vendita non può iniziare fino a quando l'acquirente non condivide un obiettivo con il venditore, solo in quel momento il venditore può chiedere informazioni e responsabilizzare l'acquirente prospettandogli cosa può ottenere con l'acquisto del prodotto. Senza una meta, non ci può essere sviluppo della soluzione e di conseguenza, nessuna prospettiva. Le persone risultano essere maggiormente convinte dalle motivazioni che scoprono da sole. I venditori possono "permettere" agli acquirenti di raggiungere le proprie conclusioni mentre rispondono alle loro domande.

*Nelle vendite l'esperienza può diventare un nemico.* Una volta che si sa qualcosa, è difficile avere pazienza o empatia con le persone che non hanno le stesse conoscenze. Se un venditore fosse tentato di utilizzare la propria esperienza senza approfondire con l'acquirente i suoi obiettivi o problemi, potrebbe essere indotto a giungere alla conclusione cercando di convincere l'acquirente ad effettuare un acquisto senza probabilmente riuscirvi.

*Non è una soluzione fino a che non lo dice il compratore.* L'unica persona che può individuare una soluzione come tale, è l'acquirente. Il venditore non può e non deve definire una soluzione, egli può aiutare l'acquirente ad arrivarci, ma non può arrivarci per primo.

*Le decisioni emotive debbono essere giustificate in base al valore e la logica.* L'acquisto può essere un atto emotivo, ma deve essere fatto con la logica e razionalità. I venditori devono essere preparati ad affrontare sia la logica che l'emozione. L'acquirente potrebbe decidere di acquistare un prodotto spinto dall'emozione, ma deve avere argomentazioni razionali a giustificazione dell'acquisto, così sarà, ad esempio, in grado di giustificarlo ad un superiore.

*Non bisogna chiudere prima che l'acquirente sia pronto.* Una volta che un venditore chiude un accordo con un acquirente, il loro rapporto non sarà più lo stesso. I venditori devono fare in modo che il cliente abbia piena consapevolezza dei propri obiettivi o bisogni e come questi possano essere raggiunti attraverso l'uso del prodotto. Il venditore deve capire la situazione attuale del cliente e come lo si può aiutare giustificando il costo della decisione di acquisto.

### **Qualificare i clienti**

Molte organizzazioni sono ostacolate o rallentate dalle inefficienze nel loro percorso di vendita. In sostanza, non hanno un metodo standard per valutare con esattezza quali clienti potenziali sono propensi ad acquistare. I venditori devono identificare e qualificare i key player, cioè i soggetti con cui è necessario rapportarsi per vendere. In tal senso è necessario:

- per ogni azienda cliente o cliente potenziale, fare una lista delle funzioni con cui si è in grado di costruire relazioni per ottenere che la trattativa si chiuda positivamente
- per ciascuna di queste funzioni, definire quali obiettivi dovrebbero avere
- individuare quale ruolo svolgono nel processo di acquisto
- posizionare l'offerta identificando quali obiettivi delle funzioni soddisfa
- convertire le caratteristiche in scenari di utilizzo
  - ▶ evento / player / azione

In merito ai ruoli, secondo il CustomerCentricSelling, nel processo di acquisto è possibile identificare diversi soggetti che ricoprono i seguenti ruoli:

- *Gli allenatori* vogliono il venditore per vincere il business, e sono disposti a fornire informazioni, ma hanno una limitata autorità all'interno dell'organizzazione.
- *I decisori* possono fare la selezione del fornitore e deliberare i fondi. Essi possono impegnare risorse interne per valutare le offerte di un venditore.
- *Gli amministrativi* sono quelli che devono approvare le spese relative ad un acquisto.
- *Gli utenti e gestori di utenti* in grado di fornire sostegno.
- *Implementatori* sono responsabili per l'applicazione operativa della nuova soluzione. Spesso preferiscono lavorare con fornitori che offrono servizi professionali e di supporto continuo.
- *Gli avversari* sono persone che vogliono controllare il cambiamento interno o non vogliono cambiare, oppure vogliono fare affari con un concorrente.

Tra gli attori chiave, gli "allenatori" ricoprono un ruolo particolarmente importante in quanto forniscono l'accesso ad altri attori chiave, come richiesto dal venditore. Essi si possono trovare a qualsiasi livello all'interno dell'organizzazione del cliente. Idealmente, l'allenatore può essere anche un decisore che è disposto a fornire l'accesso a coloro che si trovano sotto di lui nella gerarchia dell'organizzazione. Tale accesso top-down è sempre preferito.

## Strategic selling<sup>9</sup>

Strategic Selling è un metodo ideato dalla Miller-Heiman, società di formazione e consulenza che opera da oltre 30 anni nel settore. La stessa partecipa una società di ricerca (MHI research institute) che da più di un decennio effettua una indagine sulle best practice, attraverso la realizzazione di circa 3.000 interviste a sales leader di tutto il mondo. Basandosi sui risultati delle ricerche, sono stati sviluppati dei modelli organizzativi, strutturati per rispondere in modo efficace alle necessità delle imprese di ogni settore e dimensione. Il gap che esiste tra la best practice individuata e l'organizzazione dell'azienda, consente di definire le aree di miglioramento dei processi aziendali, punto di partenza degli interventi Miller-Heiman.

Le caratteristiche principali del metodo proposto, possono essere così sinteticamente definite, il metodo:

- si concentra sui clienti che realizzano vendite di importo considerevole
- trova il suo ambito di applicazione prevalente nelle vendite complesse. In quelle in cui un certo numero di soggetti devono dare la loro approvazione o i loro input prima che la decisione di acquistare possa essere presa

I concetti chiave su cui si articola sono:

- conseguire il “vero successo” nella vendita, cioè: ottenere vendite ripetute, solide referenze e rapporti a lungo termine
- strategia: posizionarsi prima dell'inizio della vendita
- utilizzare un solo obiettivo di vendita:
  - definire esattamente cosa si sta cercando di vendere, quando ci si aspetta l'approvazione definitiva e, se possibile, la dimensione dell'ordine
  - essere specifici, misurabili e realistici

---

<sup>9</sup> Le informazioni che seguono sono state ricavate dal sito aziendale, da informazioni raccolte on line, da colloqui con un responsabile della società e da S.E.Heiman, R.B.Miller, The New Strategic Selling,, Business Plus 2005

Il punto di partenza è che il contesto in cui ci si trova ad operare è in costante cambiamento, pertanto:

- qualunque cosa si sia fatto per essere dove si è oggi, non è più sufficiente per mantenere la posizione
- le tattiche saranno efficaci tanto quanto è corretta la strategia che c'è a monte
- nelle vendite oggi si può avere successo solo se si ha piena consapevolezza di ciò si sta facendo e perché.

### **Definire la strategia sul cliente**

Il primo passo da compiere nell'affrontare una trattativa per una vendita complessa è definire la strategia che si intende adottare, cioè la posizione da cui si parte, l'obiettivo che ci si prefigge e quindi la strada per raggiungerlo.

Per arrivare a definire la strategia è necessario compiere i seguenti quattro passaggi:

- analizzare la posizione attuale nei confronti del cliente e l'obiettivo di vendita
- valutare possibili posizioni alternative
- determinare quali posizioni alternative sarebbero migliori per raggiungere l'obiettivo e creare un piano d'azione per raggiungerle
- implementare il piano di azione

Comprendere completamente la posizione corrente significa sapere chi sono i giocatori chiave, come si è percepiti da loro, come giudicano la proposta, a quali domande vogliono avere una risposta e come valutano la proposta nei confronti delle altre opzioni.

Ovviamente dato che si ha sempre una posizione si attua sempre una strategia, anche se questa non è stata correttamente definita e quindi sarà semplicemente la risultante di una serie di azioni tattiche.



Il primo passaggio è quello relativo la *definizione della posizione*.

Per far questo, nell'approccio suggerito dallo Strategic selling, si segue un processo articolato in cinque fasi, come riportato di seguito.

*fase 1: identificare i cambiamenti rilevanti*

Elencare tutti i cambiamenti in corso nel mondo del cliente.

Es. le tendenze, regolamenti governativi, la concorrenza, la globalizzazione, i prezzi del petrolio, la politica, ecc.

*fase 2: definire i cambiamenti*

Qualificare i cambiamenti come minacce o opportunità.

*fase 3: definire il singolo obiettivo di vendita*

Definire quello che si sta cercando di vendere: questo può essere un accordo, un ordine, ecc. Questo è chiamato *single sale objective* ed è l'obiettivo strategico di vendita. In questa fase l'obiettivo deve essere anche quantificato individuando il valore e la data prevista di chiusura.

Analizzare i cambiamenti individuati nella fase 1 e 2, chiedendosi come ognuno di essi può influenzare l'obiettivo di vendita. Ad esempio le minacce possono creare problemi per raggiungere l'obiettivo?

Le opportunità rendendo più facile il suo raggiungimento?

Lo scopo è quello di definire i collegamenti tra i cambiamenti e l'obiettivo.

*fase 4: testare la posizione attuale*

Quali sono le sensazioni in merito alla possibilità di chiusura della singola vendita. Se si ipotizza una scala come quella seguente, dove a sinistra abbiamo la certezza del risultato e a destra il suo opposto, si dovrebbe definire da quale parte della scala ci si colloca.

**Certezza**        **Risultato**        **Incertezza**

### *fase 5: Esaminare posizioni alternative*

Una volta definita la posizione e dove si vuole andare, si deve valutare come ci si potrebbe riposizionare per raggiungere l'obiettivo attraverso delle alternative.

Per ognuna delle posizioni alternative è necessario individuare cosa può essere fatto per migliorare la posizione.

### **Strategia**

Ci sono sei elementi chiave per una strategia di vendita. I primi quattro sono critici. Gli ultimi due sono importanti per individuare da quale tipologia di clienti dovrebbe provenire il business, cioè qual è il target primario.

1. influenti all'acquisto
2. bandiere rosse/punti su cui fare leva
3. modalità di risposta
4. risultato
5. profilo del cliente ideale
6. imbuto di vendita

### *Influenti*

Nelle vendite complesse ci sono più soggetti che intervengono per dare la loro approvazione o input, è fondamentale identificare tutti coloro che sono coinvolti e capire il ruolo che potrebbero avere in relazione all'obiettivo di vendita.

Ci sono quattro tipologie di influenti:

- buyer economico: è rappresentato dal soggetto o dal comitato che da l'approvazione finale all'acquisto. Ha l'autorità per esprimere una posizione in contrasto con gli altri influenti.
- buyer utente: esprime un giudizio sull'impatto potenziale che la soluzione può avere sul lavoro, verifica le potenzialità della soluzione o del servizio.

Il loro successo personale è direttamente legato al successo della soluzione. Il ruolo può essere ricoperto contemporaneamente da più persone.

- buyer tecnico: la sua attenzione si concentra sulla prestazione e la determinazione di quanto il bene o il servizio sia conforme alle specifiche o sia allineato agli standard aziendali.

Non può dare l'approvazione finale ma può determinare la non conformità dell'offerta. Il ruolo potrebbe essere ricoperto da diverse persone.

- Coach: si tratta di un soggetto fondamentale in quanto fornisce informazioni che altrimenti sarebbe difficile ottenere. Egli è in grado di dare informazioni su progetti simili che sono stati approvati, su cosa non dire e le informazioni sul motivo per cui il progetto è importante e per quali persone.

Le conclusioni a cui si perviene nell'analisi degli influenti debbono essere riepilogate in uno schema come il seguente, in cui vi sono quattro quadranti, uno per ogni tipologia di influente, all'interno dei quali vengono elencati i nomi di coloro che ricoprono i diversi ruoli, specificando anche il livello dell'impatto che possono avere sull'esito della trattativa.

<b>Economic</b>	<b>User</b>
Sig. Rossi (H) Dott. Verdi (M)	Ing. Viola (H) Sig. D'Arancio (H) Sig. De Rosa (L)
<b>Technical</b>	<b>Coach (es)</b>
Ing. Neri (H) Ing. Bianche (L) Sig. Bruni (L)	Dott. Del Celeste (H) Ing. Gialletti (M)
H-M-L Livello di influenza nella trattativa	

## **Bandiere rosse**

La bandiera rossa è il simbolo utilizzato per evidenziare le zone che necessitano maggiore attenzione. Queste non debbono essere considerati elementi negativi, ma al contrario sono elementi positivi in quanto aiutano a identificare i problemi prima che si manifestino.

Alcune red flag *automatiche* si presentano quando:

- mancano informazioni critiche
- le informazioni non sono sicure
- non sono stati contattati alcuni influenti all'acquisto
- alcuni influenti all'acquisto sono nuovi
- c'è una riorganizzazione

## ***Punti su cui fare leva***

Quando si sa dove è una bandiera rossa, si può lavorare per eliminare il problema che essa identifica.

L'idea è quella di trasformare le bandiere rosse in opportunità di miglioramento strategico. Il punto di forza con cui eliminarle non è determinato da una caratteristica o beneficio che si può ascrivere al prodotto, servizio o in generale alla soluzione proposta.

Il vantaggio è tale solo se il cliente lo percepisce così, cioè quando il cliente percepisce il valore che si sta portando alla loro attività.

In tal senso i punti su cui fare leva per superare le reds flag, dovrebbero garantire le seguenti opzioni:

*Genera uno spazio di differenziazione*, che permette al cliente di individuare una differenza tra la soluzione che si sta offrendo e tutte le opzioni alternative. Il cliente deve essere in grado di valutare come questa si riverbera sulla sua situazione determinando un beneficio, altrimenti le meravigliose caratteristiche del prodotto potrebbero essere inutili.

*Migliora la posizione*, Il suo utilizzo aumenta le probabilità di raggiungere con successo l'obiettivo di vendita, altrimenti non è un punto su cui fare leva. In generale tutto ciò che migliora la comprensione della situazione di vendita - a condizione che sia un'area di disfunzione - potrebbe essere visto come una forza strategica, al contrario tutto ciò che inibisce la comprensione deve essere visto come una bandiera rossa.

*Deve essere rilevante per l'obiettivo di vendita corrente*

Quindi in sintesi i punti su cui fare leva debbono::

1. differenziare la soluzione della azienda.
2. rappresentare una opportunità per migliorare la posizione (strategia)
3. essere rilevanti per questo obiettivo di vendita
4. diminuire l'importanza della concorrenza e dei prezzi

### **Modalità di risposta**

Questo aspetto è importante per capire come gli influenti all'acquisto percepiscono la proposta. È necessario identificare la loro ricettività al cambiamento nel business, determinato dalla proposta che viene effettuata.

Le possibili reazioni al cambiamento sono determinate dalla percezione del compratore:

1. della attuale situazione aziendale.
2. da come la proposta è destinata a cambiare la situazione
3. in merito alla capacità o meno del cambiamento di chiudere il gap tra ciò che è visto come la realtà attuale ed i risultati attesi.

Non importa quanto sia valida una proposta, nessun compratore sarà ricettivo al cambiamento a meno che non percepisca un gap tra dove si trova e dove vorrebbe essere.

Le quattro possibili modalità di risposta sono:

- crescita
- problemi
- indifferenza
- troppo sicuro di sé

**Crescita.** Il cliente percepisce un gap tra la situazione attuale e quella desiderata e ritiene che questo può essere chiuso se riesce ad aumentare la quantità o migliorare qualità o entrambi.

La proposta sarà apprezzata se si dimostrerà che attuandola, il cliente può fare di più o meglio.

**Problemi.** Il compratore ha un problema o percepisce un gap tra dove vorrebbe andare e dove sta andando. Egli desidera una proposta che lo aiuterà a cambiare il corso della organizzazione. La proposta sarà apprezzata se li aiuta a eliminare o mitigare il loro problema.

**Indifferenza.** Il cliente non percepisce gap tra la situazione attuale e quella desiderata, si ritiene soddisfatto della situazione.

La proposta di cambiamento non sarà apprezzata. Nessun problema, nessun bisogno di crescita, nessuna vendita.

**Troppo sicuro di sé.** Il compratore ritiene la realtà attuale migliore di come potrebbe essere. L'evoluzione delle condizioni di mercato possono spostare un compratore da "overconfident" a "trouble" in modo estremamente veloce.

Bisogna essere pronti a capitalizzare tali spostamenti.

#### **4. Risultati**

Il venditore deve guardare al di là della vendita iniziale e vedere cosa questa può determinare per il futuro. Artifici o raggiri da parte sua potrebbero consentire una vittoria nel breve termine, ma nel lungo termine si tradurranno in una sconfitta.

I quattro risultati di ogni incontro tra venditore ed acquirente possono essere:

1. *WIN - WIN*: Entrambi sanno di avere raggiunto i propri obiettivi, ma non a spese dell'altro.

2. *WIN - LOSE*: Si vince a spese del compratore. Uno scenario a breve termine, perché l'acquirente troverà alternative e la probabilità di fare business ancora insieme in futuro è nulla.

3. *LOSE - WIN*: Qui il compratore vince a spese del venditore. Il venditore ritiene di aver acquisito il contratto e questa può sembrare una buona strategia, ma di solito non lo è. Si dovrebbe sempre avere qualcosa in cambio, se si dà qualcosa. Mai negoziare dando qualcosa senza ottenere nulla in cambio.

4. *LOSE - LOSE*: Sia il compratore che il venditore perdono. Si effettua la vendita, ma nessuno dei due è soddisfatto del risultato.

Ovviamente il compito è quello di vendere, ma si vuole costruire una "partnership" è necessario generare una situazione win-win.

Infatti se si rende la vendita win-win si ottiene:

1. clienti soddisfatti
2. relazioni a lungo termine
3. continuità di fatturato
4. buone referenze

La vendita tradizionale ha come premessa che un soggetto effettua un acquisto quando gli viene dimostrato che si può soddisfare la sua esigenza immediata. Questo approccio è *orientato al prodotto, nella realtà* i clienti comprano per due motivi:

- hanno un problema
- ritengono che la soluzione proposta garantisce una opportunità di crescita.

Infine il modello proposto da Miller-Haiman pone l'accento sulla necessità di gestire il processo al fine di migliorare i risultati in particolar modo ottimizzando la gestione del tempo, risorsa scarsa nelle vendite, attraverso l'individuazione dei clienti "ideali" e la gestione delle trattative.

### **5. Cliente ideale**

Analizzare le trattative migliori e quelle peggiori per individuare il target.

### **6: Il imbuto di vendita**

L'imbuto di vendita consente di gestire i potenziali clienti in modo da ottimizzare il tempo. L'imbuto di vendita rappresenta una esemplificazione del processo di vendita che aiuta a definire le priorità, vedere in quale fase del ciclo di acquisto si trova il cliente e avere sempre opportunità in grado di perseguire il fatturato obiettivo.