

Tecniche di Vendita

Metodi di vendita recenti

**Facoltà di Scienze
della Comunicazione**

Università degli Studi di Teramo

Prof. Marco Galdenzi

Anno accademico 2021/22

METODOLOGIE

Sandler

David Sandler negli anni '80

Processi e tecniche per vendite "semplici"

SPIN selling

Neil Rackham negli anni '80

Un modo strutturato su quattro tipi di domande

Customer centric

Mike Bosworth nel 2003/04

Consente all'acquirente di visualizzare la proposta come un modo per risolvere il problema

Processo dettagliato e strumenti

Strategic selling

Robert Miller e Stephen Heiman negli anni '80

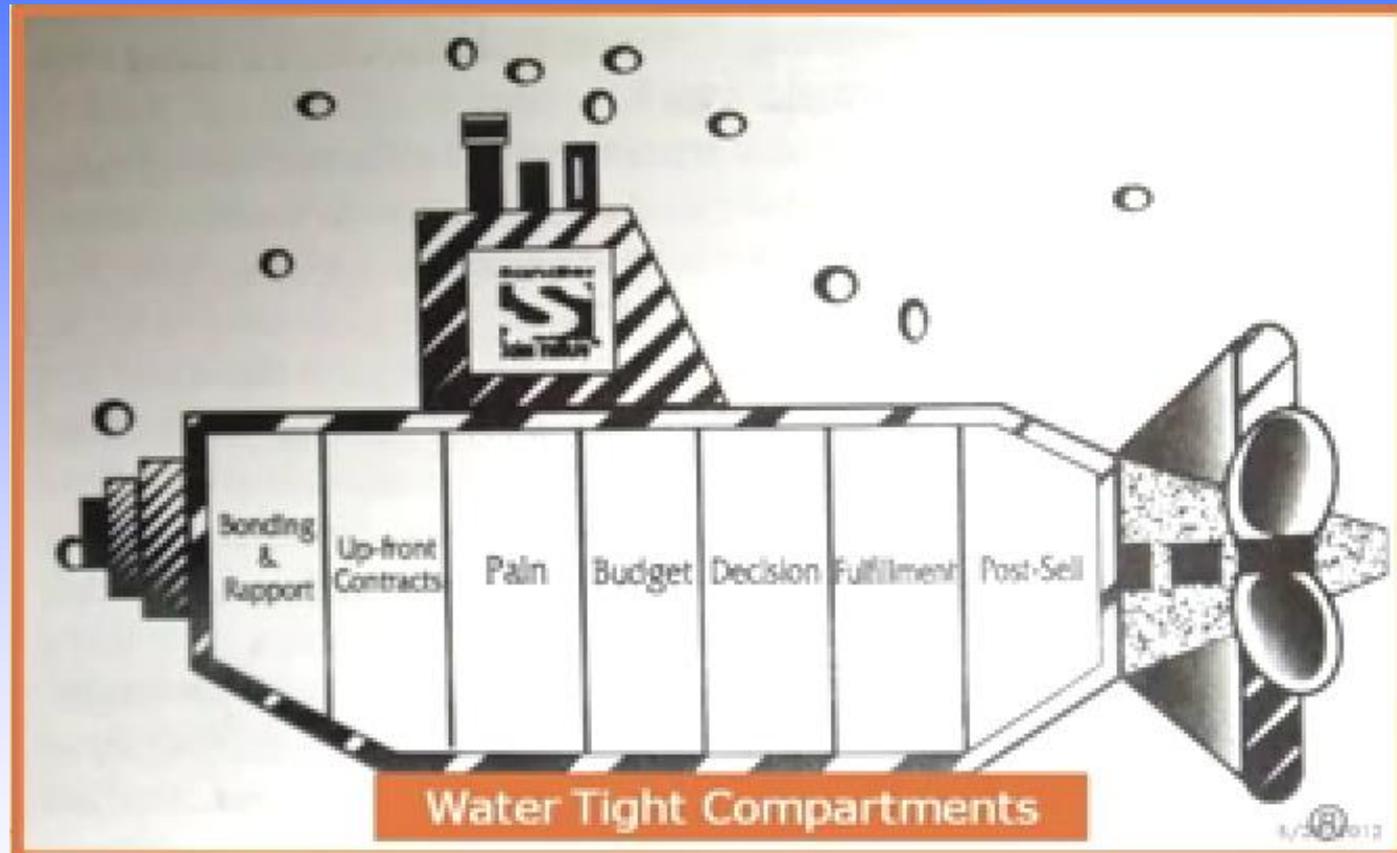
Sei principi per le vendite complesse

SANDLER SELLING SYSTEM

Caratteristiche principali

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

IL SOTTOMARINO DI SANDLER



IL SOTTOMARINO DI SANDLER

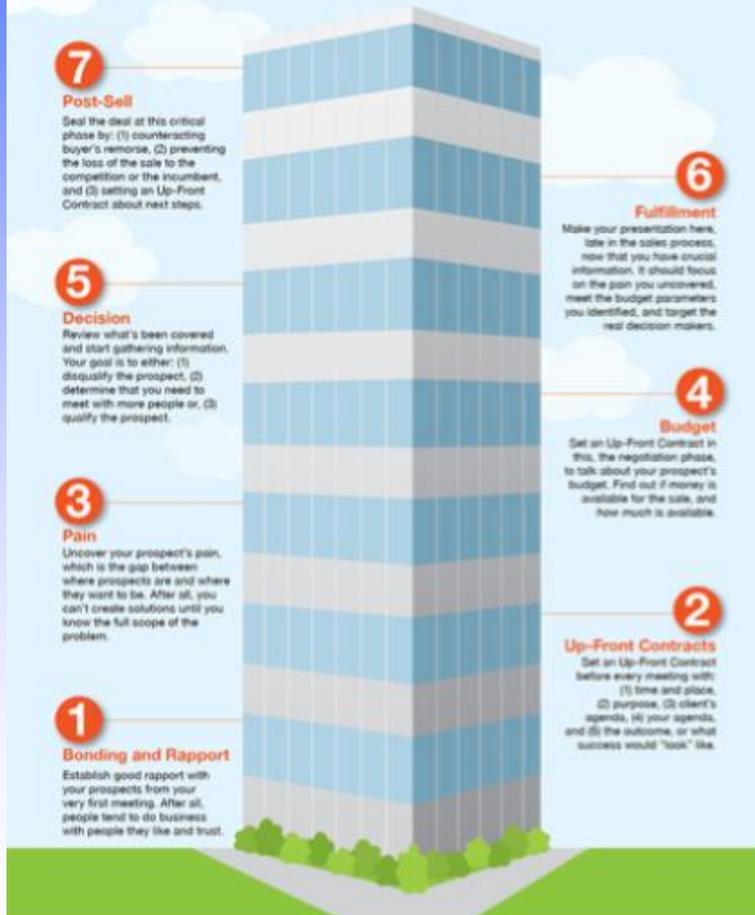
In un sommergibile, ogni scompartimento è diviso da una porta a tenuta stagna e non si deve aprire la successiva senza aver chiuso la precedente.

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

SANDLER SELLING SYSTEM

The Sandler® High-Rise

A straight-to-the-top sales methodology in **7 steps** from the Sandler Selling System



The Sandler® Selling Life Cycle

From the Sandler Selling System, 7 steps that create an infinite loop of strategic selling and success



SANDLER SELLING SYSTEM

Cerca prima di capire:

Capire: prima di sviluppare una proposta o proporre una soluzione bisogna aver compreso chiaramente il cliente in relazione a:

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

Essere capito: presentare la soluzione ai problemi del cliente nel contesto del loro budget, processo decisionale e delle proprie relazioni.

LE FASI DEL PROCESSO

- Bonding and rapport. (instaurare un legame)
- Up front contracts.
- Pain.
- Budget.
- Decision.
- Fulfilment.
- Post sell.

LE FASI DEL PROCESSO

1. Legami e rapporti

Stabilire un buon rapporto con il vostro prospect sin dal primo incontro utilizzando le tecniche di comunicazione.
Dopotutto si tende a fare affari con le persone che ci piacciono e ispirano fiducia

Tecniche

Ad es. mettersi nella situazione not okay

- Usare frasi come non capisco
- Anche se si dispone di tutte le risposte non usarle
- Non usare mai "paroloni"

Ascoltare le parole e le frasi preferite dai clienti e poi usarle nelle fasi successive

LE FASI DEL PROCESSO

2. Pre accordi

Definire un "pre accordo" prima di ogni incontro con

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

Tecniche

Raggiungere un accordo su ciò che accadrà, prima che accada permette il controllo sul processo di vendita

Es. "se hai un problema e accetti che io possa risolverlo, spenderai i soldi per sbarazzarti del problema, se sei la persona che può prendere la decisione di spendere"

LE FASI DEL PROCESSO

3. Problemi (Tormenti)

Scoprire il problema del suspect, che è il 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.

Tecniche

- cercare il "giusto" suspect
- trasformare il suspect in prospect ponendo domande che evidenzino il problema
- rendere il prospect consapevole del problema
- approfondire fino ad arrivare allo stato critico

LE FASI DEL PROCESSO

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 per l'acquisto e trasformare i pain in denaro.

Tecniche

Chiedere se è stato stanziato un budget per il progetto. Se no, dire "che non è insolito. Come pensa di fare questo investimento?"

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

LE FASI DEL PROCESSO

Tecniche (Budget)

Se non vuole condividere, rispondere con la domanda di supporto " Sig. Rossi tutto ciò ha senso, come può immaginare noi 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?

LE FASI DEL PROCESSO

5. Decisione

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

Tecniche

Validare quanto emerso nei passi pain e budget, quindi

- Sig. Rossi quali sono i passaggi che dovranno essere fatti per decidere su un acquisto come questo
- quando pensa potrà procedere con questo progetto?
- chi oltre a lei se sarà coinvolto nel processo decisionale

LE FASI DEL PROCESSO

6. Attuazione

Sendler non parla di presentazione ma di attuazione. 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.

Quindi proporre/facilitare la chiusura.

LE FASI DEL PROCESSO

7. Post vendita

“Sigillare” l'accordo:

- contrastando il rimorso del compratore
- impostando un pre-accordo sui prossimi passi

SPIN SELLING

Il metodo Spin Selling è una tecnica di vendita molto diffusa. Lo spin selling nasce da l'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 ponendo le giuste domande.

SPIN SELLING

4 tipologie di domande

Situation

Domande situazionali

Problem

Domande sui problemi

Implication

Domande sulle implicazioni

Need Payoff

Domande sulla convenienza

SPIN SELLING

Domande situazionali

Sono domande che servono a raccogliere i fatti e le informazioni. Spesso sono sovrautilizzate.

Esempio:

Quale software state utilizzando?

Da quanto tempo lo usate?

Quante persone lavora no in azienda?

- scoprono i fatti
- hanno un basso impatto sulla trattativa
- utili al centro di ricettività

SPIN SELLING

Domande sui problemi

Sono le domande attraverso cui si scoprono i problemi, le difficoltà o le insoddisfazioni dei clienti

Esempio:

Il vostro software è difficile da usare?

Siete soddisfatti con ... ?

Avete problemi di qualità?

- scoprono l'insoddisfazione e quindi il "punto di attacco" in relazione allo specifico cliente
- hanno un moderato impatto sulla trattativa
- utili al centro di insoddisfazione

SPIN SELLING

Domande sulle implicazioni

Esplorano le conseguenze dei problemi del cliente. Sono utili per lo sviluppo dell'insoddisfazione e per l'incanalamento selettivo della stessa, spostando l'attenzione del cliente dal problema al suo impatto economico

Esempio:

Quali effetti ha sul vostro business?

Cosa succede se finiscono le scorte di un componente?

- sviluppano e incanalano l'insoddisfazione
- hanno un grande impatto sulla trattativa
- utili al centro di insoddisfazione ed al centro di potere

SPIN SELLING

Domande sulla convenienza

Esplorano il valore o l'utilità della risoluzione del problema incrementando il valore del prodotto. Queste domande sono fortemente legate al successo della trattativa.

Esempio:

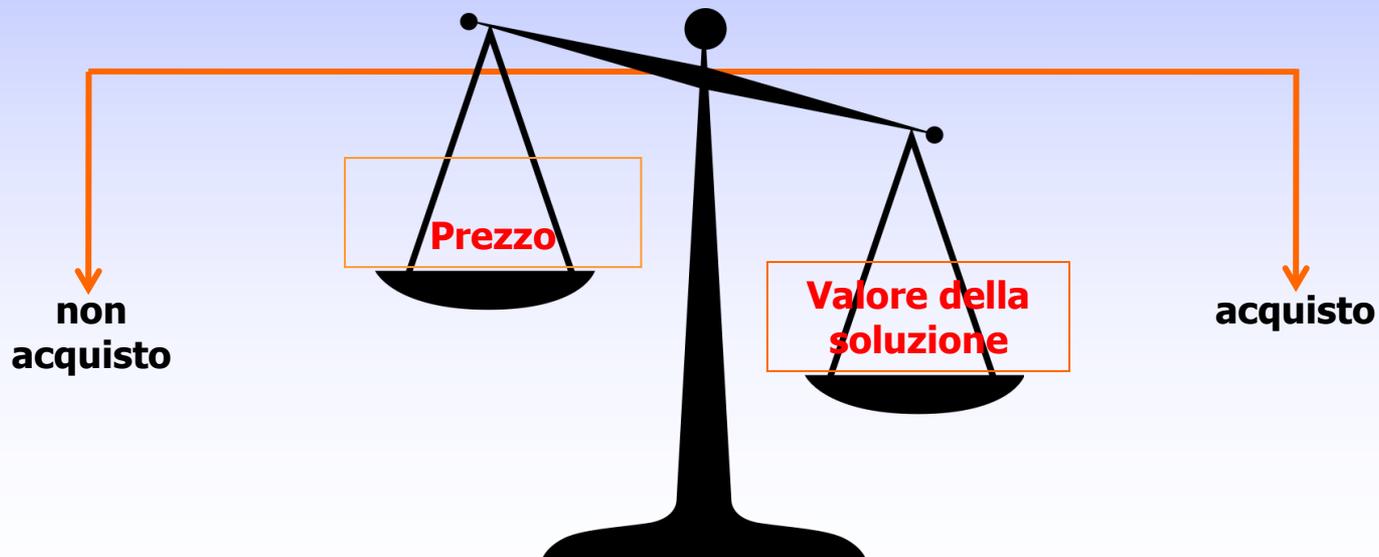
Quanti ordini riuscireste ad evadere con ...?

- Ripropongono ed incanalano selettivamente l'attenzione del cliente
- Hanno un grande impatto sulla trattativa utili al centro d'insoddisfazione ed al centro di potere
- Efficaci con gli influenzatori che presentano il caso ai decisori

SPIN SELLING

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.



SPIN SELLING

Il venditore usa

S

Per stabilire un
contesto che porta a

Domande sulla
situazione

P

che portano
l'acquirente a
percepire il
problema con

Domande sui
problemi

in modo che
l'acquirente
riveli

**Esigenze
implicite**

I

maggiore chiarezza
e maggior intensità
che porta a

Domande sulle
implicazioni

che saranno
sviluppate da

N

Domande sulla
convenienza

in modo che lo
stato dello
acquirente

**Esigenze
esplicite**

Benefici

permettendo al
venditore di indicare

**che sono fortemente legati al
successo di vendite**

CUSTOMER CENTRIC

Caratteristiche principali

- cambia la vendita da "spray and pray" (spargi 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

CUSTOMER CENTRIC

Il processo di vendita

- definito e ripetibile
- ha un ingresso coerente e verificabile: pipeline milestones
- utilizza customer centric selling skills
- utilizza conversazioni di vendita

CUSTOMER CENTRIC

Cambiamenti nella filosofia di vendita

Tradizionale

effettuare la presentazione

offrire opinioni

concentrarsi sul rapporto

gravitare verso utente

affidarsi al prodotto

tentare di vendere

- convincente / persuasivo
- gestione delle obiezioni
- superare la resistenza

Customer centric



conversare sulla situazione



porre domande pertinenti



concentrarsi sulla soluzione



mirare al management



puntare sull'utilizzo



responsabilizzare i compratori

- raggiungere gli obiettivi
- risolvere il problema
- soddisfare le esigenze

CUSTOMER CENTRIC

Fare presentazioni

L'approccio tradizionale è basato sulla presentazione con materiale predefinito che descrive cosa il prodotto o il servizio è in grado di fornire.

Conversazioni "Situazionali"

Permettano ai venditori di comprendere le necessità del cliente. Sono concentrate su utilizzo e risultati attesi e non su funzionalità o caratteristiche dell'offerta.

Focus sul perché un prodotto è necessario, come può essere utilizzato per raggiungere un obiettivo, risolvere un problema o soddisfare una necessità ed i costi correlati rispetto ai benefici attesi.

CUSTOMER CENTRIC

Offrire Opinioni

Tradizionalmente i venditori tendono ad offrire le proprie opinioni ai compratori anche se non sollecitati. Spesso i venditori arrivano con una soluzione al problema del compratore, prima ancora che il compratore espliciti i propri obiettivi.

Porre le Giuste Domande

L'approccio CustomerCentric si basa su domande corrette a figure aziendali diverse, per far emergere i problemi.

CUSTOMER CENTRIC

Cercare di Vendere Tramite: Convincimento, Persuasione, Gestione delle Obiezioni, Superamento delle resistenze

nella vendita tradizionale bisogna essere capaci di convincere, persuadere, gestire obiezioni, superare resistenze, etc. Questa visione del processo di vendita tende a manipolare il compratore.

Il cliente al Comando

CustomerCentric si propone l'obiettivo di mettere il cliente al comando per consentirgli di raggiungere i propri obiettivi, utilizzando la soluzione offerta dal venditore. Il venditore deve essere pronto ad abbandonare se la propria offerta non permette al cliente di raggiungere i propri obiettivi.

CUSTOMER CENTRIC

Gravitare verso gli utenti

Spesso i venditori gravitano verso i potenziali utilizzatori del prodotto e finiscono per fare presentazioni a questi piuttosto che a chi è in grado di prendere decisioni.

Mirare al management

Per poter parlare ed interessare il management aziendale è necessario che i venditori siano in grado di gestire una conversazione con questi.

La maggior parte delle organizzazioni insegnano ai propri venditori tutti i dettagli del prodotto e di come venga usato, sottovalutando gli aspetti più importanti nelle relazioni con il management di alto livello.

CUSTOMER CENTRIC

Affidarsi al prodotto

La vendita tradizionale si affida al prodotto nella speranza che si venda da se. In molti casi anche le aziende incoraggiano questo approccio, istruendo i propri venditori su tutte le funzionalità e le caratteristiche del prodotto. Quindi il venditore concentra la presentazione su ciò che gli e' stato insegnato.

Relazionarsi all'utilizzo

CustomerCentric prevede che la formazione sul prodotto sia centrata sui vantaggi che determina al cliente e su come viene utilizzato dai clienti.

CUSTOMER CENTRIC

Essere gestiti

Nell'approccio tradizionale spesso il processo di vendite è pieno di opportunità non qualificate. E' pertanto necessario che il management sia costantemente attivo nel valutare le attività dei venditori.

Gestire i Manager

L'approccio CustomerCentric sviluppa la capacità dei venditori di gestire le risorse interne. Quindi saranno questi a sollecitare il supporto del proprio management quando realmente necessario. Prima di richiedere l'utilizzo di risorse, il venditore deve qualificare la situazione, la visione dell'utilizzo della risorsa e di come questa possa risolvere un problema, raggiungere un obiettivo o soddisfare una necessità

CUSTOMER CENTRIC

Focus Relazioni Personali

La vendita tradizionale spinge a costruire relazioni personali. Queste sono sicuramente un aspetto del rapporto con il cliente ma non e' l'unico. Se il venditore non comprende le (mutabili) necessità del cliente anche una splendida relazione non ti consente di raggiungere gli obiettivi

La Soluzione come Focus

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

I venditori che aiutano i compratori a risolvere problemi sviluppano le migliori relazioni nel lungo periodo.

CUSTOMER CENTRIC

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

CUSTOMER CENTRIC

Ruolo dei svolto nel processo decisionale

- allenatori
- campioni
- decisori
- revisori finanziari
- utente e gestori di utenti
- esecutori
- avversari

STRATEGIC SELLING

Miller – Heiman strategic selling

Caratteristiche principali

- si concentra sui clienti che realizzano vendite di importo considerevole
- si usa nelle vendite complesse in cui un certo numero di persone devono dare la loro approvazione o i loro input prima che la decisione di acquistare possa essere presa
- costruito su principi fondamentali del processo di vendita

STRATEGIC SELLING

Concetti chiave

- **conseguire il vero successo di vendita:** 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

STRATEGIC SELLING

L'unica costante è il cambiamento

- Premessa 1 - Qualunque cosa abbiate fatto per essere dove siete oggi, non è più sufficiente per tenervi lì
- Premessa 2 – Un piano tattico è tanto buono quanto lo è la strategia che c'è dietro
- Premessa 3 - Nelle vendite oggi si può avere successo solo se si sa cosa si sta facendo e perché.

STRATEGIC SELLING

Strategia a lungo termine. Focus sul rapporto

Una delle decisioni più difficili che qualsiasi venditore professionista deve prendere è la decisione di non chiudere una vendita.

Non tutto il "fatturato" è buono

STRATEGIC SELLING

Definire la strategia sul cliente: 4 passi per il successo

- Analizzare la posizione attuale con il 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

STRATEGIC SELLING

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

Si ha sempre una posizione e quindi una strategia.

STRATEGIC SELLING

Definire la posizione

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

Definire questi cambiamenti come minacce o opportunità con un "M" o "O" accanto agli elementi.

STRATEGIC SELLING

fase 3: Definire il singolo obiettivo di vendita

Definire quello che si sta cercando di vendere.

Può essere un accordo, un ordine.

Questo è chiamato *single sale objective* ed è l'obiettivo strategico di vendita.

Definire anche il valore e la data prevista di chiusura.

Analizzare i cambiamenti chiedendosi come ognuno di essi può influenzare l'obiettivo di vendita. Le minacce possono creare problemi per raggiungere l'obiettivo?

Le opportunità rendendo più facile il raggiungimento?

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

STRATEGIC SELLING

fase 4: Testare la posizione attuale

Quali sono le sensazioni in merito alla possibilità di chiusura della singola vendita



fase 5: Esaminare posizioni alternative

Una volta definita la posizione e dove si vuole andare, valutare come ci si potrebbe riposizionare per raggiungere l'obiettivo attraverso delle alternative. Scrivere posizioni alternative poi elencare le cose che si possono fare per migliorare la posizione.

STRATEGIC SELLING

Strategia

Ci sono sei elementi chiave per una strategia di vendita. I primi quattro sono critici. Gli ultimi due sono importanti per individuando da dove dovrebbe provenire il fatturato.

1. influenti all'acquisto
2. bandiere rosse/leva da forza
3. modalità di risposta
4. win-risultato
5. profilo del cliente ideale
6. imbuto di vendita

STRATEGIC SELLING

1. Influenti

Nelle vendite complesse ci sono più di una persona che devono dare la loro approvazione o input per la vendita. È fondamentale identificare tutte le persone e capire il loro ruolo in relazione all'obiettivo di vendite.

Ci sono quattro tipologie di influenti:

- buyer economico (decide)
- buyer utente (definisce le potenzialità della soluzione)
- buyer tecnico (definisce la conformità)
- Coach

BUYING INFLUENCES CHART

ECONOMIC: releases \$\$	USER: judges impact on job
John H (H)	Doris G (H) Harry B (L)
TECHNICAL: screens out	COACH(ES): guides me on this sale
Gary S (M) Will J (H) Harry B (L)	Doris G (H) Sandy K(M)

H,M, L - Degrees Of Influence On Sales

STRATEGIC SELLING

2. Bandiere rosse

La bandiera rossa è il simbolo utilizzato per evidenziare le zone che necessitano maggiore attenzione.

Le *Red flags* sono elementi positivi perché aiutano a identificare problemi prima che si manifestino

1. Mancano informazioni critiche
2. Le informazioni non sono sicure
3. Non sono stati contattati alcuni influenti alla acquisto
4. Alcuni influenti all'acquisto sono nuovi
5. C'è una riorganizzazione

STRATEGIC SELLING

3. Modalità di risposta

Questo elemento è importante per capire come gli influenti all'acquisto percepiscono la proposta.

È necessario identificare la loro ricettività al cambiamento determinato nel loro business dalla nostra proposta.

- crescita
- problemi
- indifferenza
- troppo sicuro di sé

STRATEGIC SELLING

Crescita. Il cliente percepisce 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 vostra proposta sarà apprezzata se si può dimostrare che attuandola il compratore può fare di più o meglio.

Problemi. Il compratore ha un problema o percepisce un gap tra dove vorrebbe andare e dove sta andando. Ricerca una proposta che lo aiuti a cambiare il corso della loro organizzazione.

La proposta sarà apprezzata se lo aiuta a eliminare o mitigare il problema.

STRATEGIC SELLING

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

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

Troppo sicuro di se. 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.

STRATEGIC SELLING

4. Vittoria - risultati

Il venditore deve guardare al di là della vendita iniziale e vedere cosa questa determina per il futuro.

Artifici o raggiri da parte del venditore potrebbero determinare una vittoria nel breve termine, ma si tradurrà in una sconfitta nel lungo termine.

Se si rende la vendita WIN-WIN si ottiene:

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

STRATEGIC SELLING

Vittoria - risultati

ECONOMIC: releases \$\$	USER: judges Impact on job
<ul style="list-style-type: none">• Low Cost Of Ownership• Good Budget Fit• ROI• Financial Responsibility• Increased Productivity• Profitability• Smooth Out Cash Flow• Flexibility	<ul style="list-style-type: none">• Reliability• Increased Efficiency• Upgrade Skills• Fulfill Performance• Best Problem Solution• Do Job Better/Faster/Easier• Versatility• Super-service• Easy To Learn And To Use
TECHNICAL: screens out	COACH(ES): guides me on this sale
<ul style="list-style-type: none">• Specs Best And Product Meets Them• Delivery Timely• Best Technical Solution• Discounts/Low Bids/Price• Reliability	<ul style="list-style-type: none">• Recognition• Visibility• Get Strokes• Make Contribution• Be Seen As A Problem Solver

STRATEGIC SELLING

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 è una metafora che aiuta a definire le priorità, vedere in quale fase del ciclo di acquisto si trova il cliente e assicurarsi di avere sempre opportunità.

STRATEGIC SELLING

Per approfondire il modo in cui le tecniche di vendita possono essere utilizzate nella pratica, seguendo un metodo dal taglio operativo si suggerisce:

“Costruire valore per vendere con successo”

Manuale pratico per i venditori professionisti

L'e-book può essere scaricato al seguente indirizzo:
<https://www.professoretecnichedivendita.it/e-book>