

I sistemi di vendita: gli approcci tradizionali

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 2021/2022

La nascita delle vendite moderne

L'ambiente all'inizio del secolo era caratterizzato da un rapido sviluppo economico e tecnologico. Le principali forze che avrebbero plasmato la professione per i decenni a venire, come la crescente dimensione dei mercati e delle organizzazioni che li servivano, hanno svolto un ruolo importante durante questo periodo. La professione del venditore, in conseguenza di quanto stava accadendo, evolveva. Si cominciava a ravvisare la necessità di un approccio più strutturato che in tal senso richiedeva formazione e l'uso di procedure di gestione standardizzate.

Stava nascendo la professione del venditore "moderno"

Prima le reti erano composte da piccoli gruppi vagamente organizzati, ora le dimensioni crescevano e c'era bisogno di obiettivi, guida e leadership.

La vendita personale nei primi anni del XX secolo ha vissuto una fase in cui si sono sviluppati la formazione, la gestione delle vendite e l'organizzazione delle reti di vendita.

Il venditore che lavorava in autonomia seguendo le proprie idee su come gestire l'attività, lasciava il posto ad un professionista che riceveva indicazioni operative dall'organizzazione di cui faceva parte.

Questa evoluzione ha portato alla nascita di una nuova figura professionale quella del responsabile vendite.

La nascita di un processo di gestione dell'attività di vendita rendeva necessaria la formazione sia per la forza vendita che per i manager.

Man mano che le forze di vendita dell'azienda crescevano e cominciavano ad attuare "tecniche di vendita moderne", le aziende più grandi ritennero necessario sviluppare strumenti per selezionare, formare, motivare e controllare i venditori¹

¹ Thomas L. Powers, William F. Koehler and Warren S. Martin, Selling from 1900 to 1949: A Historical Perspective in The Journal of Personal Selling and Sales Management , Nov., 1988

Nei primi anni del novecento nacquero i primi corsi universitari sulla vendita. L'Università del Michigan propose per prima un corso in cui si affrontava il tema delle vendite. L'offerta successiva fu "The Marketing of Products" presso la Wharton School of the University of Pennsylvania². Nello stesso anno l'Ohio State iniziò un programma di formazione alla vendita con JE Hagerty, che sarebbe divenuto il loro primo Preside del College of Commerce and Administration, insegnando The Distribution of Products. Questo fu seguito dalla Harvard School of Business Administration che nel 1908 organizzò un corso di "Commercial Organization and Methods"³. L'Università di Pittsburgh completò questo gruppo di prime offerte relative alla vendita personale nel 1909.

Nel 1916 la Ohio State University sviluppò un corso intitolato "Salesmanship" fu il primo dedicato esclusivamente alla vendita.⁴.

I pionieri

Parallelamente a quanto avveniva nel mondo accademico, ci furono altre iniziative volte a sistematizzare l'attività di vendita individuando schemi, metodi e tecniche risale alla fine del XIX secolo negli USA.

"Al Sugar Camp di Dayton (Ohio), per i distributori affiliati alla National Cash Register Company, si tiene il primo corso di vendita della storia. John Henry Patterson, fondatore della azienda produttrice di registratori di cassa, dopo un anno dall'inizio della sua attività, capì che la vendita richiede professionalità e bravura. Si fece scrivere un manuale di 16 pagine e diede vita alla prima "sales training school" di cui si ha conoscenza".⁵

² Maynard, Harold H., "Marketing Courses Prior to 1910," The Journal of Marketing,

³ Hagerty, J. E., "Experiences of an Early Marketing Teacher," The Journal of Marketing

⁴ Bartels, Robert, The History of Marketing Thought, Columbus, Ohio: Grid

⁵ L. Biondo, D. Rossi, E. Sajno, *L'era del cambiamento nella vendita*, Aidea Milano 2013

Alcuni anni dopo Elmo Lewis definisce il modello AIDA, articolato su quattro fasi da espletarsi in successione, che descrive il processo di base con cui le persone diventano motivate ad agire da stimoli esterni. Il modello prende il nome dall'acronimo delle quattro fasi, che sono:

- Attenzione.
- Interesse.
- Desiderio.
- Azione.

Secondo quanto postulato da Lewis per ottenere l'acquisto (azione) è necessario prima avere l'attenzione del cliente, se le argomentazioni poste risulteranno rilevanti, si sarà in grado di suscitare il suo interesse ad avere maggiori informazioni. Se la presentazione del prodotto/servizio fa ritenere al cliente che esso soddisfa le sue esigenze, se ha qualcosa che lo rende speciale, allora è probabile che si sia riusciti a creare il desiderio e quindi se vengono superate eventuali titubanze o resistenze, si conduce il cliente all'ultima fase cioè a compiere le azioni necessarie per l'acquisto.

Le quattro fasi sono ordinate gerarchicamente e la seguente non può essere affrontata senza aver esaurito la precedente. Il modello ha il merito di aver proposto la vendita come un processo con fasi successive. Questo elemento si riscontrerà in molti dei modelli elaborati in seguito, anche i più recenti. L'AIDA fu realizzato per spiegare come avviene la persuasione in pubblicità me, probabilmente anche per la sua semplicità, ebbe un buon successo trovando applicazione in altri campi quali le vendite. Ancora oggi a distanza di molti anni, non è infrequente vederlo proposto come una efficace tecnica di vendita.

Nel tempo sono state elaborate altre versioni del modello in cui vennero inserite ulteriori fasi, come ad esempio AIDIA dove la seconda I sta per "impegno" o AIDAS (attenzione, interesse, desiderio, azione, soddisfazione del cliente), AIDS (ove la S prima della A finale sta per

superamento delle obiezioni)⁶, senza peraltro che la sua struttura risultasse cambiata in modo significativo.

Nei primi anni del 1900 le “contaminazioni” tra vendite e pubblicità furono numerose: Lewis terminò la sua carriera come pubblicitario mentre alcuni pubblicitari, riconducibili alla corrente della “pubblicità scientifica”, postulavano la necessità di mutuare dalle vendite i principi per la corretta redazione di un annuncio pubblicitario. Tra questi Claude Hopkins che in *Scientific Advertising*, da lui pubblicato nel 1923 scriveva: “*La pubblicità è l’abilità nella vendita. I suoi principi sono i principi della vendita. I successi ed i fallimenti in entrambi i casi sono dovuti alle medesime cause. Così ad ogni domanda sulla pubblicità bisognerebbe rispondere con i criteri di un venditore*”.⁷ Hopkins fu tra i primi pubblicitari ad evidenziare l’importanza di conoscere la psicologia del consumatore, ritenendo di fondamentale importanza scoprire le motivazioni che inducono all’azione, dato che a suo giudizio la pubblicità è in grado di far emergere, rafforzare o rinfocolare bisogni ma non creare interessi estranei al pensiero del pubblico.

Il suo obiettivo era quello di individuare dei principi e/o mutuarne da altre discipline come ad esempio la psicologia, che potessero consentire la codifica di norme che stabiliscano come si genera una reazione, consentendo alla pubblicità di raggiungere dignità di scienza.

L’erede ideale della pubblicità scientifica fu Rosser Reeves che entrato in pubblicità negli anni ’40, nel 1961 scrisse “*Reality in Advertising*” in cui riassumeva tutti i suoi principi e postulava la necessità per chiunque volesse elaborare una campagna pubblicitaria di aver individuato una USP: Unique Selling Proposition.

⁶ M.Silvano, *Successo nella vendita*, Hoepli editore, 1993, Milano pag.40

⁷ C. Hopkins, *Pubblicità Scientifica*, Agema editrice, Milano 1984

Secondo il suo ideatore *“la USP è un termine preciso e richiede una definizione precisa che si divide in tre parti:*

- 1. ogni avviso pubblicitario deve offrire una cosa precisa al consumatore, specificando il beneficio che otterrà;*
- 2. l’offerta deve essere tale che la concorrenza non possa proporre al consumatore una uguale, quindi deve essere esclusiva;*
- 3. l’offerta deve essere così forte da spingere milioni di consumatori all’acquisto”⁸*

Come era solito affermare lo stesso Reeves, citando una frase di Humpty Dumpty, personaggio di Alice nel paese delle meraviglie⁹, la USP è stata utilizzata e citata anche in modo vago ed impreciso. Questo è accaduto anche nel campo delle vendite, dove alcune volte si fa riferimento ad essa per sottolineare la necessità di costruire una proposta di vendita su una argomentazione forte che abbia il carattere di unicità. La USP però è nata per essere applicata in pubblicità, dove il messaggio deve rispettare limiti di spazio tempo spesso molto ristretti. Inoltre secondo Reeves le argomentazioni proposte dovevano fare riferimento essenzialmente a benefici razionali ed oggettivi ottenibili dal consumatore.

Il suo approccio, pur mantenendo una valenza di fondo, venne superato già sul finire degli anni sessanta, dalla necessità di dare spazio agli aspetti emotivi e ad elaborazioni maggiormente creative.

Molte delle tradizionali teorie sulle tecniche di vendita presero degli spunti dal lavoro di Dale Carnegie. Carnegie, ha iniziato la sua attività di formazione nel 1900 concentrandosi sullo sviluppo personale, nel 1937 scrisse *“Come trattare gli altri e farseli amici”* che diventò un best-seller internazionale e tutt’oggi viene apprezzato e letto per capire come le motivazioni umane influenzano le relazioni gli altri.

⁸ Adattato da R.Reeves, *La realtà pubblicitaria*, Etas Kompass, 1963, Milano

⁹ Humpty Dumpty dice. *“Quando uso una parola, essa significa quello che voglio che significhi, ne più ne meno.”*

Le idee di Carnegie contenevano molti spunti utili su come capire le altre persone e le loro motivazioni. Uno dei concetti principali su cui basò i suoi lavori è che le persone sono tutte diverse e quindi hanno diverse prospettive. Ovviamente questo è un concetto importante nella vendita, dove risulta fondamentale comprendere che le persone hanno le loro opinioni, sentimenti, valori ed obiettivi. Quanto più si è in grado di capire la situazione, gli obiettivi ed i sentimenti dell'altra persona, tanto più è probabile che si sarà in grado di sviluppare un rapporto ed acquisire la loro fiducia per sperare di arrivare a stipulare accordi. Il focus si concentra principalmente sulla capacità di influenzare il cliente, così che questo vada nella direzione che favorisce il venditore, indipendentemente dal fatto che quanto proposto rappresenti la miglior soluzione per lui.

Nel 1947 Frank Bettger scrisse *“Il primo libro di vendita di grande successo (700.000 copie vendute), How i raised myself from failure to success in selling, dove l'autore insegna a far parlare il cliente. Il venditore rappresentato, però, è più persuasore che vero consulente”*¹⁰. *La vendita viene proposta come una professione che come tale richiede abilità ben specifiche che devono essere acquisite.*

*Nel testo “Bettger mette in chiaro risalto la necessità di adattarsi al singolo cliente, di partire dai suoi desideri ed espone vari esempi molto significativi. Descrive l'attività di un venditore eccellente in quanto “venditore nato”. Non spiega bene, però, come un “venditore normale” potrebbe fare per diventare altrettanto eccellente”*¹¹.

Intorno alla metà del 1900 negli Usa cominciarono a nascere i primi formatori sulle tecniche di vendita. Molti avevano iniziato come venditori e avendo ottenuto buoni risultati nella loro attività, proponevano corsi di

¹⁰ L. Biondo op cit.

¹¹ L. Biondo op cit.

formazione e libri in cui “promettevano” di svelare i segreti per raggiungere il successo. Alcuni di questi corsi furono anche incisi su dischi in vinile per consentire la loro fruizione da casa.

Per far questo era necessario individuare dei metodi che fossero trasferibili ad altri ed applicabili con facilità. Questa necessità originò un processo di sistematizzazione che portò alla definizione dei primi modelli sulle tecniche di vendita.

Questi in qualche modo furono figli dell'impostazione suggerita da Bettger e del modello AIDA, nel senso che individuavano una serie di fasi che dovevano essere espletate in successione, ma necessitavano anche di capacità individuali, nell'esporre in modo da generare l'interesse dell'interlocutore e trasformarlo nel desiderio che spinge all'azione.

La maggior parte di loro sottolineavano l'importanza di essere entusiasti del proprio lavoro, di sentirsi artefici del proprio successo, in perfetta armonia con i valori di una nazione in cui tutti potevano realizzarsi, perché questo era il sogno americano.

Tra questi, due esponenti di primo piano furono J. Douglas Edwards ed Elmer Wheeler.

J. Douglas Edwards fu un famoso *coach* di vendita degli anni cinquanta e sessanta. Secondo il suo punto di vista una delle caratteristiche che connota coloro che hanno successo nelle vendite è il coraggio necessario per chiudere l'ordine.

Edwards infatti riteneva che la chiusura fosse la fase più importante del processo di vendita e quindi nei suoi corsi un ruolo di primo piano lo hanno sempre avuto le tecniche di chiusura. L'importanza della chiusura veniva associata ad un altro concetto “la perseveranza elimina la resistenza”. Lui riteneva infatti che la maggior parte dei clienti non acquisterà, quindi non dirà il fatidico sì, se non dopo sei tentativi di chiusura. In tal senso il buon venditore non deve aver paura delle risposte

negative, ma ritenerle una richiesta di ulteriori informazioni e rassicurazioni, quindi è necessario ascoltare con attenzione le parole del cliente per capire in quale direzione hanno bisogno di essere rassicurati e poi proporre nuovamente la chiusura.

Elmer Wheeler nacque nel 1904 ed è stato considerato da alcuni, come uno dei pionieri della persuasione. Il suo lavoro si è focalizzato sulla ricerca delle formule migliori per proporre/presentare i prodotti.

La sua filosofia può essere riassunta in questo concetto: per avere la risposta che desideri non pensare a ciò che vorresti dire ma a ciò che vorrebbe sentire il cliente.

Nel suo libro *Testing sentences that sell*, Wheeler espose i suoi cinque "Wheelerpoints".

- Wheelerpoint 1. "Non vendere la bistecca - vendi lo sfrigolio".
È necessario vendere i benefici che derivano dal prodotto e non le sue caratteristiche.
- Wheelerpoint 2. "Non scrivere - telegrafa!"
Le parole debbono essere usate con saggezza sapendo che le prime 10 sono quelle più importanti e si hanno solo 10 secondi per catturare l'attenzione del cliente potenziale.
- Wheelerpoint 3. "Ditelo con i fiori."
Significa che non è sufficiente fare una dichiarazione al cliente potenziale ma è necessario dimostrare con i fatti la sua veridicità. Naturalmente, bisogna essere sinceri e farlo in modo convincente.
- Wheelerpoint 4. "Non chiedere se - chiedere quale."
Bisogna offrire al cliente la scelta tra due possibilità e mai una sola opzione.
- Wheelerpoint 5. "Ascolta il tuo abbaiare"
Significa che bisogna ricordarsi che non è importante solo quello che si dice, ma anche come lo si dice.

Caratteristiche, benefici e vantaggi

La tecnica che suggerisce di creare un collegamento, tra caratteristiche, vantaggi e benefici (FAB: features - advantages - benefits) è stata sviluppata negli Stati Uniti nel corso degli anni sessanta e resta un importante concetto di base per la vendita di successo. Tradizionalmente le FAB venivano identificate dalla azienda e trasferite al personale di vendita, che le riproponeva in modo pedissequo durante la trattativa.

Il principio per cui nella presentazione è opportuno utilizzare caratteristiche, vantaggi, benefici deriva dalla consapevolezza che i clienti non comprano le caratteristiche e nemmeno i vantaggi, quello che acquistano è rappresentato dall'utilità che il possesso del prodotto fornirà loro, cioè il beneficio.

Gli anni settanta

Negli anni settanta il drive del processo di vendita rimarrà il prodotto anche se le tecniche utilizzate evolvono, evidenziando la necessità di scoprire le esigenze del consumatore. Queste infatti non si riteneva dovessero essere indagate e scoperte per strutturare una offerta coerente, ma piuttosto per curare la presentazione del prodotto/servizio così da farlo sembrare maggiormente idoneo a soddisfare i bisogni evidenziati. La ricerca della soddisfazione del cliente è ancora prevalentemente “formale”.

Alcuni degli aspetti che orienteranno l’evoluzione delle tecniche di vendita possono essere ricondotti ai seguenti:

- automiglioramento
- creare relazioni
- scoprire esigenze, quindi l’importanza di fare domande
- introduzione di strumenti per la gestione del processo come ad esempio la piramide rovesciata ed il sales funnel

Alcuni dei principali formatori sono attivi e conosciuti anche oggi. Tra questi abbiamo:

- Tom Hopkins
- Bryan Tracy

Tom Hopkins opera nel settore della formazione da più di trentacinque anni, nasce come venditore immobiliare e considera quella commerciale un’arte per metà scienza. *“Ho iniziato la mia carriera di venditore nel settore immobiliare. Ero molto giovane, e volevo addentrarmi in una vera professione, un lavoro da uomo maturo. Mi piaceva l’idea di aiutare le persone a trovare le case che sognavano, dove poi avrebbero creato la propria famiglia, e i ricordi di tutta una vita. Come capita a molti, all’inizio*

ero molto entusiasta del mio prodotto, ma non sapevo bene come venderlo. Così i miei primi sei mesi di attività sono stati un fallimento: ho venduto solamente una casa, e l'acquirente ha dovuto anche aiutarmi a compilare la documentazione. Ci furono altri momenti particolarmente difficili, che quasi mi convinsero a smettere; e invece decisi di non mollare, e di concentrarmi per imparare da chi mi stava attorno, ed era già un venditore di successo. Ho capito a mie spese che la vendita è un'abilità da apprendere, così come si impara a guidare una macchina o a fare qualsiasi altra cosa. ... Negli ultimi anni ciò che è veramente cambiato sono i mezzi attraverso i quali si conclude una vendita: con l'avvento della tecnologia le informazioni viaggiano e arrivano in modo molto diverso. Il processo di vendita, infatti, avviene più rapidamente, e le informazioni vengono fornite all'istante. L'arte della vendita in sé non è cambiata così tanto. La gente sta ancora vendendo alla gente. Una capacità di comunicazione efficace rimane l'elemento alla base di ogni attività del venditore: bisogna saper trasmettere il proprio messaggio a persone selezionate, persone che sono predisposte ad ascoltarlo"¹².

L'approccio proposto da Tom Hopkins prevede sette passi, cioè:

- ricercare la propria prospettiva personale.
- fare una prima impressione positiva sul potenziale cliente.
- qualificare i potenziali clienti in base alle loro esigenze.
- determinare se si è veramente in grado di aiutare il cliente.
- presentare il prodotto (ai clienti qualificati).
- superare le obiezioni
- chiudere la vendita cercando di ottenere dei nominativi (referral) per aumentare le prospettive di vendita future

¹² Tratto da una intervista a Tom Hopkins

Brian Tracy opera nel settore della formazione delle vendite da molto tempo anche se negli ultimi anni ha focalizzato la sua attività sulla crescita personale.

Le sue regole per il successo nella vendita possono essere sinteticamente riepilogate come di seguito.

Innanzitutto il venditore deve essere entusiasta, Tracy infatti ritiene che la vendita sia un “*trasferimento di entusiasmo*”, se si è in grado di trasferire l’entusiasmo per il prodotto o il servizio al cliente, la vendita si concluderà positivamente. L’entusiasmo in quest’ottica è un moto sincero che nasce dalla profonda convinzione che il prodotto sia utile per il cliente.

Inoltre il venditore deve credere nelle aspettative positive, avere fiducia che il cliente dica “sì” alle sue richieste.

Quindi si deve seguire le fasi del processo di vendita.

Il primo passo consiste nell’individuare ed entrare in contatto con potenziali clienti qualificati che possono acquistare e pagare i prodotti o servizi entro un breve periodo di tempo.

Prima di fare la presentazione bisogna scoprire quale beneficio il prodotto o servizio genera al possibile cliente. Fare domande su ciò di cui esattamente il cliente ha bisogno, su cosa gli serve e sarà disposto a pagare.

Eseguire una presentazione efficace, dimostrando che la situazione del cliente può migliorare utilizzando il prodotto o il servizio. Quando il cliente sarà persuaso (obiezioni) dei miglioramenti, sarà disposto all’acquisto e pertanto si può procedere con la chiusura.

La chiusura presenta due difficoltà principali::

- il cliente ha paura di sbagliare
- il venditore ha paura del rifiuto

“Il momento di concludere è sempre difficile. C’è sempre un momento di tensione. C’è sempre un senso di stress da parte del cliente. C’è una forma di rimorso anticipato da parte di chi acquista. Ogni qualvolta si

raggiunge il punto in cui si deve prendere un'importante decisione, quando si spendono soldi, la tensione ci assale. Si sperimenta la paura del fallimento. ... Il secondo ostacolo alla conclusione è la paura del rifiuto. E' la paura del cliente che dice "no". Ognuno di noi ha dentro la paura di sentirsi dire "no", la paura di essere rifiutato. ... Uno dei fattori chiave del successo nelle vendite è essere preparati a sentirsi dire no di continuo".¹³

Le tecniche di chiusura, secondo Tracy, aiutano il cliente a superare la tensione legata alla decisione. Con esse il venditore professionista accompagna il cliente verso l'accettazione dell'acquisto.

Le tecniche di vendita in Italia

In Italia sino alla metà degli anni settanta non ci furono contributi significativi allo sviluppo delle tecniche di vendita. Una delle prime proposte fu sicuramente quella nata all'interno dello Studio Mario Silvano che nel 1976 struttura il corso: "Tecnica e Psicologia del Colloquio di Vendita".

"Le Assicurazioni Generali, un importante cliente dello Studio Mario Silvano, voleva creare al loro interno una nuova attività formativa: circa 130 Capi Area dovevano divenire docenti di un corso di tecnica di vendita, articolato in una decina di giornate. Occorreva qualcosa che, all'utilità, aggiungesse facilità di insegnamento e motivazione per i partecipanti. Mario Silvano ci mise il know-how commerciale: scoprire le esigenze (palesi e latenti) del cliente ed adeguarsi ad esse. Luciano Biondo inventò la strutturazione didattica: la trattativa venne divisa in cinque parti distinte (sette, se si contano anche la preparazione della visita e il post-vendita) e per ciascuna di esse vennero date chiare istruzioni sul "come fare".

¹³ Brian Tracy, 24 tecniche efficaci di chiusura.

1. *Approccio.*
2. *Intervista.*
3. *Dimostrazione.*
4. *Superamento obiezioni.*
5. *Conclusione.*

Si fece ampio uso di metodi attivi: studio di casi, discussioni, role playing e di comunicazioni visive. Si ottimizzarono i tempi da dedicare a ciascuna parte dell'insegnamento.

A scopo motivazionale, venne detto che il venditore avrebbe venduto "soluzioni". Non era vero: il venditore avrebbe sì indagato le esigenze del cliente, ma poi si sarebbe limitato a vendere prodotti adatti alle esigenze stesse. Strumenti per vendere realmente soluzioni (con i vantaggi di maggiore margine e maggiore fedeltà del cliente) appariranno sul mercato solo 10 anni più tardi"¹⁴.

Il processo di vendita

Facendo in parte riferimento anche al modello adottato in Italia da Mario Silvano, vediamo di seguito come veniva presentato il processo di vendita negli anni settanta.

Il processo di vendita, nella sua formulazione tradizionale, è strutturato in tre fasi fondamentali che si rinnovano costantemente e che stanno tra loro in rapporto di causa-effetto.

La fase che precede la realizzazione dell'atto di vendita, detta anche pre-approccio in cui si pianifica l'attività, si prende contatto con il cliente e si fissa l'appuntamento. Questa fase si svolge prevalentemente "a tavolino" il venditore prepara la visita ed il successivo colloquio, raccoglie e/o aggiorna le informazioni sul cliente, organizza la presentazione decide il tempo da dedicare a ciascun cliente pianificando le visite da effettuare.

¹⁴ L. Biondo op cit.

La fase in cui si realizza l'atto di vendita vero e proprio, in cui venditore e cliente si trovano a contatto. L'obiettivo di questa fase non è sempre detto sia la vendita, in modo particolare nei mercati business to business, alcune volte si cerca di perseguire obiettivi intermedi come ad esempio scoprire le necessità del cliente, il processo di acquisto, i soggetti che ne prendono parte.

La fase successiva all'atto di vendita, in cui si provvede ad aggiornare le informazioni sul cliente in funzione di quanto appreso nella visita, si analizza criticamente l'esito della visita per capire se sono stati commessi errori o se sono state effettuate azioni di successo che è possibile replicare in circostanze analoghe. Quindi si definiscono e pianificano le successive azioni da effettuare (es. chiamare il cliente, nuova visita, ecc)

La fase in cui si realizza l'atto di vendita vero e proprio si articola a sua volta in quattro momenti:

1. Approccio
2. Dimostrazione
3. Superamento delle obiezioni
4. Chiusura

Il momento dell'approccio è quello in cui si devono ottenere due obiettivi. Primo obiettivo: entrare in sintonia con il cliente, vincere la sua diffidenza, creare empatia, farsi accettare e vendere se stessi. *“Quando un venditore si reca da un cliente, questi normalmente sta facendo qualcosa ed il suo desiderio di fondo è continuare in quello che ha iniziato. È disposto a interrompersi, o meglio non si pentirà di essersi interrotto per accogliere il venditore se questi saprà fare in modo che risponda positivamente a due domande che il cliente rivolge a se stesso:*

- *provo simpatia e rispetto per lui? Cioè il venditore sa vendere se stesso?*
- *che benefici mi può apportare?”¹⁵*

¹⁵ M.Silvano, op cit. pag. 104

Secondo obiettivo: conoscere i bisogni del cliente, quindi sarà necessario fare domande, indagare, osservare.

Con la dimostrazione si propone al cliente la soddisfazione di un bisogno quindi la soluzione di un problema.

Se l'approccio è stato gestito nel miglior modo il venditore

- conosce i bisogni del cliente
- sceglie le soluzioni da proporgli.

L'obiezione può arrivare in qualsiasi momento e serve al cliente per avere maggiori garanzie:

- sulla soluzione dei suoi problemi
- sulla capacità del venditore
- sulla validità dei prodotti proposti.

Mentre per il venditore rappresenta una opportunità per avere maggiori informazioni sulle necessità del cliente.

Infine c'è la fase della chiusura, è il momento in cui il cliente decide se acquistare o meno. La decisione negativa non deve essere considerata dal venditore come l'evidenza dell'impossibilità di avere relazioni con il cliente, ma l'occasione per proporre nuovamente altre soluzioni alle sue necessità.

Quanto descritto può essere riepilogato nella tabella seguente.

MOMENTO	AZIONE	RISULTATO
Approccio	Vendere sé stessi Entrare in sintonia Individuare i bisogni	Distensione Accettazione
Dimostrazione	Bisogno del cliente + Vantaggio del prodotto = Soluzione del problema	Desiderio di acquisto
Superamento delle obiezioni	Verificare la causa Dare la risposta Superare l'obiezione	Annullamento dei dubbi
Chiusura	Sfruttare l'opportunità Creare una nuova opportunità	Decisione

L'approccio

Come abbiamo detto nella fase dell'approccio il venditore ha due obiettivi principali:

1. vendere se stesso (il cliente compra prima il venditore e poi il prodotto) quindi:

- farsi accettare come persona
- entrare in sintonia con il cliente
- vincere la sua diffidenza

2. conoscere i bisogni del cliente per effettuare una presentazione efficace, quindi:

- fare domande
- indagare
- osservare

Il momento del contatto è cruciale nel rapporto con il cliente, il venditore ha la necessità di fare una buona impressione in modo da indurre il cliente a prestargli attenzione.

Per ottenere questo obiettivo deve utilizzare correttamente sia la comunicazione non-verbale che quella verbale.

La prima fa riferimento al suo aspetto esteriore ed al linguaggio del corpo, mentre la seconda fa riferimento alle prime parole che verranno utilizzate.

In tal senso per generare interesse rapidamente, può essere utile prepararsi un'efficace frase di apertura la "key sentence" da dire conclusi i rituali di presentazione, come ad esempio le seguenti:

" Pensavo a come farle aumentare i suoi margini del 3% come ho fatto già con tutti i miei clienti"

" Abbiamo fatto risparmiare 3.000 euro l'anno di energia elettrica a 38 nuovi clienti in questa zona"

Con la frase di apertura si comunica al cliente che l'intento è quello di creargli valore, ovviamente quello che viene detto deve essere vero e dimostrabile

Scambiati i convenevoli e creata la sintonia necessaria, il venditore prosegue con l'intervista. Questa fase dovrebbe essere pianificata con attenzione, infatti non si tratta di proporre domande casuali, ma acquisire informazioni e evidenziare i bisogni del cliente per organizzare la presentazione e creare i presupposti per una chiusura positiva.

Le domande che verranno poste servono quindi a:

- Conoscere
- Verificare
- Influenzare
- Portare alla decisione

Conoscere

Sono le domande poste nella fase iniziale del colloquio per verificare l'esattezza dell'informazioni raccolte e capire quali sono i bisogni del cliente.

Verificare

Le domande di verifica devono essere presenti durante tutto il colloquio dato che servono per avere il feed back, quindi per capire se il cliente segue e condivide quanto esposto.

Influenzare

Attraverso queste domande si cerca di avere ripetute dichiarazioni di consenso. Se il cliente si dichiarerà ripetutamente d'accordo con il venditore, gli sarà più difficile sottrarsi alla logica della conclusione.

Portare alla decisione

Quando la trattativa è nella fase finale una domanda può far scattare la decisione

Ovviamente il venditore oltre che pianificare con attenzione le domande dovrà prestare particolare attenzione alle risposte e verificare l'esattezza della sua interpretazione prima di procedere alla successiva.

In linea di massima le domande utilizzate nel colloquio con il cliente sono di tre tipologie:

- aperte
- orientate
- chiuse

Le *domande aperte* sono quelle alle quali si può rispondere in maniera molto completa, dettagliata e spesso libera. Sono utili per conoscere in maniera più approfondita fatti ed opinioni. Ad esempio:

- domande aperte per conoscere opinioni:
“Perché ha rifiutato la merce?”
“Come è riuscito a vendere tutto in tre giorni?”
- domande aperte per conoscere fatti:
“Quando ha ricevuto la merce?”
“Cosa non è stato consegnato?”
“Quanto ha pagato?”
“Chi ha fatto la consegna?”

Le *domande orientate* sono quelle che tendono ad ottenere dall'interlocutore una risposta in sintonia con il contenuto della domanda stessa e mirano a far sì che il cliente si dichiari d'accordo con l'opinione espressa dal venditore.

“Non pensa che diminuendo lo stock di merce in magazzino potrebbe liberare risorse per nuovi investimenti?”

Le *domande chiuse* hanno la risposta che rientra in una serie di possibilità definite e spesso obbligano l'interlocutore a prendere una posizione

“Preferisce la confezione da 20 o 30 pezzi?”

In alcuni casi possono essere utilizzate per avere informazioni concrete come ad esempio:

“Ha ricevuto la merce?”

Possono anche servire a verificare se il cliente condivide quanto è stato detto

“è d'accordo sulla configurazione proposta sig. Mossi?”

La dimostrazione

In questa fase il venditore presenta il prodotto/servizio al cliente dimostrando la sua capacità di soddisfare i bisogni scoperti e fatti emergere nella fase precedente. La presentazione deve essere organizzata secondo uno schema, come ad esempio quello proposto di seguito che prevede 7 punti.

- 1) *Proporre brevemente il tema*, cioè anticipare brevemente l'obiettivo della presentazione.
- 2) *Procedere un passo dopo l'altro*, ovvero spezzettare la presentazione in successive affermazioni e dimostrazioni.
- 3) *Fornire le informazioni rilevanti in piccole dosi*, in modo da suscitare e mantenere vivo l'interesse
- 4) *Rapportare le informazioni agli interessi del cliente*.
Fargli toccare con mano i benefici che possono derivargliene (caratteristiche-vantaggi-benefici)
- 5) *Coinvolgere materialmente il cliente nella presentazione*.
Usare supporti visivi (depliant, carta e penna, campioni,...) facendo appello ai suoi cinque sensi.
- 6) *Controllare costantemente il livello di comprensione e di attenzione del cliente*. Utilizzare la tecnica delle domande di conferma e di verifica.
- 7) *Riepilogare e concludere*, usando un tono deciso e chiudendo con una domanda orientata.

Una buona presentazione dovrebbe essere impostata facendo riferimento prima ai bisogni immediati del cliente, poi ai vantaggi futuri che potrebbe ottenere. Deve tenere conto delle convinzioni e degli atteggiamenti del cliente sottolineandoli spesso con l'uso di frasi e parole adeguate.

Queste aree di interesse sono note se è stata usata in modo appropriato la tecnica delle domande.

Ogni qual volta è possibile, bisognerebbe fare una prova pratica coinvolgendo il cliente affinché si senta soggetto attivo e non oggetto. Spesso il cliente potrebbe essere riluttante ad utilizzare un prodotto che non ha ancora deciso di acquistare per il timore di “affezionarsi” ad esso. È importante sfruttare tutte le possibilità per rendere la presentazione originale, dato che questa resterà più impressa di una di routine e verrà ricordata più a lungo.

L'originalità non deve comunque andare a discapito della semplicità, perché il cliente apprende molto di più da una presentazione semplice che da una complessa.

Bisogna far memorizzare i vantaggi prospettando quelli essenziali del prodotto all'inizio della presentazione e riepilogandoli in chiusura: la ripetizione dei vantaggi del prodotto favorisce la memorizzazione.

Una presentazione che contenga soltanto argomentazioni in favore del prodotto è genericamente più efficace con i clienti non particolarmente acculturati. Mentre con un cliente più esperto (o non favorevole al prodotto/azienda) è preferibile una presentazione in cui vengano evidenziati pro e contro come dimostrazione di obiettività.

Nella esposizione è bene citare ripetutamente altri clienti conosciuti che usano il prodotto.

Nel suo complesso la presentazione deve risultare, chiara completa e concreta.

In questa fase per evitare di generare dubbi nel cliente, vanno eliminati tutti i tecnicismi o le informazioni che egli potrebbe avere difficoltà a comprendere.

Dovrebbero essere presentate tutte le peculiarità del prodotto che si ritengono importanti per il cliente, sulla base delle informazioni assunte nelle fasi precedenti, evitando di travolgere il cliente con una grande quantità di parole vacue.

Il venditore professionista parla poco ed ascolta molto.

Il cliente attraverso l'acquisto di un prodotto o un servizio ricerca la soddisfazione di un bisogno, quindi chi compra non cerca un prodotto ma il beneficio che trarrà dal suo possesso ed utilizzo. In altre parole non è interessato alle caratteristiche dei prodotti ma ai vantaggi che questa determina o per dirla con le parole di Theodore Levitt: *“Le persone non vogliono un trapano da un quarto di pollice. Vogliono un buco nel muro da un quarto di pollice”*. Troppo spesso chi vende tende a concentrarsi sugli elementi tecnici dei prodotti, dimenticando il vantaggio che il cliente ricerca.

Per ovviare a questi problemi la dimostrazione può essere effettuata con il sistema CPV (caratteristiche, perché, vantaggi)¹⁶ o simili, in cui si prevede la individuazione delle caratteristiche rilevanti del prodotto, quindi la loro spiegazione utilizzando concetti e argomentazioni comprensibili per il cliente e spiegando come queste caratteristiche si traducano in benefici per lui, facendo riferimento sia a quelli tangibili che intangibili. Ovviamente bisogna tenere conto che il beneficio è soggettivo e quindi deve essere rapportato alla situazione del singolo cliente, come nell'esempio seguente: la **caratteristica**, cioè una qualità che costituisce una nota distintiva del prodotto (bene o servizio). *“vede Sig. Belli noi facciamo le consegne con mezzi di nostra proprietà”*

Spiegazione con cui si esplicita il significato che la caratteristica può avere per il cliente) *“ciò significa che possiamo evadere l'ordine in 2 giorni e non in una settimana come tutti i nostri concorrenti, quindi lei potrà diminuire le sue scorte in magazzino”*

¹⁶ M. Silvano op. cit. pag. 117.

Il **beneficio** è quanto costituisce motivo di convenienza specifica per il cliente. *“il risparmio finanziario per lei è del 4% annuo, cioè una cifra che oscilla tra i 1.200 e i 3.300 euro”*

Il linguaggio del corpo

Il venditore deve servirsi costantemente del linguaggio del corpo per avvalorare ed accentuare quanto afferma verbalmente circa i vantaggi del prodotto o del servizio offerto.

Le obiezioni

L'obiezione è il mezzo attraverso il quale il cliente manifesta una sua resistenza o la necessità di avere ulteriori informazioni. La presentazione o il modo in cui viene effettuata rappresentano le principali cause di obiezione, ma queste possono essere effettuate in qualsiasi fase della trattativa. Peraltro una trattativa dove dall'approccio alla dimostrazione non dia adito a nessuna obiezione, probabilmente non ha generato nessun interesse nel cliente.

In generale gli aspetti che più frequentemente possono far scaturire obiezioni sono:

- il venditore
- il prodotto/servizio
- il prezzo
- l'impresa rappresentata
- la resistenza al cambiamento

La replica alle obiezioni si compone di più fasi, come specificato di seguito:

1. Ascoltare e dare importanza

Significa ascoltare con le orecchie e con il corpo quindi utilizzare anche il linguaggio non verbale per dimostrare disponibilità ed interesse.

Per il cliente quello che dice potrebbe essere molto importante, quindi per lui è fondamentale percepire che si è seriamente interessati a capire le sue ragioni. Anche se l'obiezione sembra poco pertinente o banale, non lo si deve interrompere mostrando rispetto per il suo punto di vista.

2. Evitare le discussioni

A volte le obiezioni vengono espresse in modo molto categorico e poco diplomatico, ma anche in quei casi non si deve ritenere che esse rappresentino un attacco personale. Quindi va assolutamente evitato lo scontro, ricordandosi sempre che non si è lì per avere ragione ma per vendere.

3. Chiarire l'obiezione

Controllare di avere compreso esattamente l'obiezione, verificando che quella vera non sia nascosta.

4. Legittimare l'obiezione

Dimostrare al cliente di apprezzare la sua osservazione.

5. Dare una risposta rapida e sicura

Replicare velocemente anche utilizzando le tecniche per il superamento delle obiezioni¹⁷. Non è necessario dilungarsi, si deve dare la sensazione che si ha la soluzione e si è sicuri di questa.

6. Riprendere la trattativa

Se la replica è stata ritenuta soddisfacente dal cliente, il venditore può riprendere la trattativa tentando una chiusura. Altrimenti è necessario tornare alla fase precedente riproponendo nuove argomentazioni e/o utilizzando una tecnica diversa.

¹⁷ Quasi tutti i manuali sulle tecniche di vendita che fanno riferimento ad un processo di vendita "tradizionale" come quello che stiamo descrivendo, propongono numerose tecniche per replicare alle obiezioni.

L'obiettivo principale è portare il cliente su un terreno costruttivo trasformando l'obiezione in un elemento di negoziazione come nello schema seguente.

Obiezione (elemento negativo)



Informazione (elemento positivo)



Argomentazione (bisogno = soluzione)

Il problema del prezzo

Il prezzo rappresenta la contropartita al prodotto offerto e provoca spesso delle obiezioni, alcune di carattere oggettivo altre invece soggettive.

Alcune volte queste si presentano perché non sono stati evidenziati correttamente i vantaggi che il cliente può avere dall'utilizzo del prodotto.

In ogni caso il venditore è consapevole che prima di concludere la trattativa, dovrà affrontare la questione e alcune volte è lui per primo a temere l'argomento.

In generale si può affermare che il prezzo non si giustifica ma si motiva. Il cliente decide di effettuare un acquisto per assicurarsi i benefici che sono connaturati al prodotto o al servizio, è compito del venditore valorizzare adeguatamente questi ultimi, così da rendere il valore complessivamente proposto superiore al prezzo richiesto.

Anche in questo caso si può far riferimento ad alcune tecniche tra cui quelle proposte di seguito.

Tecnica del "pane e burro". il prezzo viene inserito tra due importanti benefici. Es. "con l'acquisto della stampante risparmierà 18 euro a settimana, la stampante costa 970 euro e come ha visto recupera anche 3 ore a settimana di tempo".

Tecnica della suddivisione: Il prezzo viene suddiviso in unità molto più piccole. Es. invece di dire "costa 880 euro l'anno" si può dire: "costa solo 73 euro al mese" oppure: "costa appena 2.4 euro al giorno"

Tecnica del confronto: Il prezzo è confrontato con il valore di acquisti che il cliente fa abitualmente senza alcuna preoccupazione. Es. invece di “*costa 720 euro l’anno*” è meglio “*costa appena 1,8 euro al giorno, meno di due caffè*”

Tecnica dell’alternativa: Se il cliente è indeciso tra due prodotti, si motiva il costo maggiore con i maggiori vantaggi senza svalutare il prodotto di minore costo. Es. *La stampante BTW riesce a fare 15 copie a colori in 8 secondi, con soli 320 euro in più il modello HDW salva una copia su Hard Disk*”

La chiusura

L’ultima fase della trattativa è quella della chiusura. In genere il cliente, anche se convinto, difficilmente prenderà in mano la situazione ordinando spontaneamente quanto gli occorre, più probabilmente aspetterà che il venditore faccia la proposta.

La chiusura della trattativa deve essere la logica conclusione di un processo che, partito dalla preparazione del contatto con il cliente, si è sviluppato nelle fasi successive senza tralasciare nessun dettaglio.

Il venditore deve essere sicuro che *l’offerta sia stata capita* dal cliente.

Nel cliente deve essere nato il *desiderio* e maturata la *convinzione* e chi vende deve saper riconoscere questi elementi.

Per la maggior parte degli autori che hanno affrontato le tematiche sulle tecniche di vendita, seguendo l’impostazione che abbiamo definito tradizionale, cioè che fanno riferimento ad un processo come quello descritto in queste pagine, la fase della chiusura assume una importanza particolare e pertanto nei loro manuali sono state dedicate molte pagine alla descrizione delle tecniche di chiusura.

Non è possibile individuare quella che in generale può essere considerata la migliore, dato che la situazione deve essere valutata caso per caso e dipende dalle caratteristiche del cliente e da cosa è avvenuto nelle fasi precedenti.

Di seguito viene riportate una breve rassegna di alcune delle tecniche più comuni.

Evitare parole preoccupanti. Nella fase finale vanno assolutamente evitate frasi che generano o alimentano preoccupazione. Esempio “Sicuro di *voler comprare?*” *Lei potrà investire 4.360 Euro?*” “*Cosa ne direbbe di firmare?*”

La chiusura diretta: Si tratta della formula più semplice e più efficace. E' la logica conclusione di una presentazione che abbia dato vita ad alcune obiezioni valide, alle quali il venditore ha dato una risposta soddisfacente. A questo punto resta solo da chiudere l'ordine.
Es. “*Se mi mette una firma qui la merce le verrà consegnata entro mercoledì prossimo*”

Chiusura presuntiva: Si tratta di una chiusura basata su un atteggiamento che il venditore adotta sin dall'inizio della trattativa, egli fa in modo d'inserire nel corso della presentazione frasi appositamente concepite del tipo: “*dalla prossima settimana i suoi dipendenti risparmieranno un'ora al giorno di lavoro per fare le stesse stampe*”. Se il cliente non reagisce negativamente, l'ordine è molto probabile.

La chiusura su elementi secondari: Se il cliente appare titubante, la decisione finale può risultare più facile trovando un accordo su alcuni elementi secondari. Esempio “*facciamo la consegna al magazzino centrale o direttamente al punto vendita?*” o “*pagamento con ri.ba o bonifico?*”

La chiusura per riepilogo: quando il venditore ritiene di aver completato la presentazione e replicato esaurientemente alle obiezioni del cliente, riepiloga sinteticamente i principali vantaggi/benefici del prodotto offerto.

Poi passa alla richiesta dell'ordine, alla chiusura presuntiva o a qualsiasi altra tecnica che ritiene opportuna.

La chiusura per incentivo: questa è una tecnica piuttosto forzata e deve essere utilizzata solamente quando l'incentivo in questione non rientra in quelli normalmente utilizzati dall'azienda. L'incentivo deve rientrare nella sfera di discrezionalità del venditore che deve utilizzarlo esclusivamente come ultima spiaggia, senza impostare su di esso tutta la trattativa, altrimenti ne vanifica l'utilità. Esempio *“Signor Rossi se firma l'ordine ora le spese di trasporto sono a nostro carico”*

La chiusura per consenso: l'uso di questa tecnica di chiusura morbida deve essere costruito sin dall'inizio della trattativa. Il venditore deve procurarsi il più alto numero di feed back positivi, utilizzando domande orientate che "obbligano" il cliente a trovarsi d'accordo. Dopo aver risposto più volte "sì", molti clienti, difficilmente riescono a dire "no". Spesso questa tecnica viene associata a quella per riepilogo di caratteristiche/vantaggi/benefici.