

TECNICHE DI VENDITA

La persona più importante nella produzione è il direttore di produzione
La persona più importante nelle vendite è il venditore
La persona più importante nel marketing è il cliente

Le aziende devono perseguire la massima soddisfazione del cliente ed essere “marketing oriented” per poter guadagnare quote di mercato sui concorrenti (nella situazione attuale l’espansione dei mercati è pressoché statica; guadagnare quote di mercato significa quindi essere più bravi dei concorrenti in modo da poter “rubare” le loro quote di mercato).

Funzioni del marketing:

- Identificare la domanda
- Stimolare la domanda
- Soddisfare la domanda

I venditori e le *politiche distributive* sono l’interfaccia tra l’azienda e il mercato. Il venditore è l’occhio attraverso il quale l’azienda riesce a comprendere i clienti e valutare la concorrenza.

Politiche distributive:

- **Intensiva** → L’obiettivo è che il prodotto si trovi ovunque in quanto il cliente non è disposto a spostarsi per cercarlo. La politica distributiva intensiva è tipica di prodotti a basso o bassissimo valore unitario e per acquisti frequenti. In questo caso le vendite dipendono dal numero dei contatti e solitamente i venditori sono agenti pagati a provvigione.
- **Selettiva** → L’obiettivo è che il prodotto si trovi solo in un certo canale “selezionato”. La politica distributiva selettiva è tipica di prodotti a basso o medio valore unitario ma per acquisti ripetitivi non troppo frequenti.
- **Esclusiva** → L’obiettivo è posizionare il prodotto in un unico punto vendita abilitato. La politica distributiva esclusiva è tipica di prodotti ad alto valore unitario e per acquisti infrequenti o per prodotti a marchio con una certa immagine (Es. shop Rolex). In questo caso la distribuzione è volutamente più limitata.

Il venditore, generalmente, dipende dalle politiche distributive ma fondamentalmente dal tipo di prodotto commercializzato.

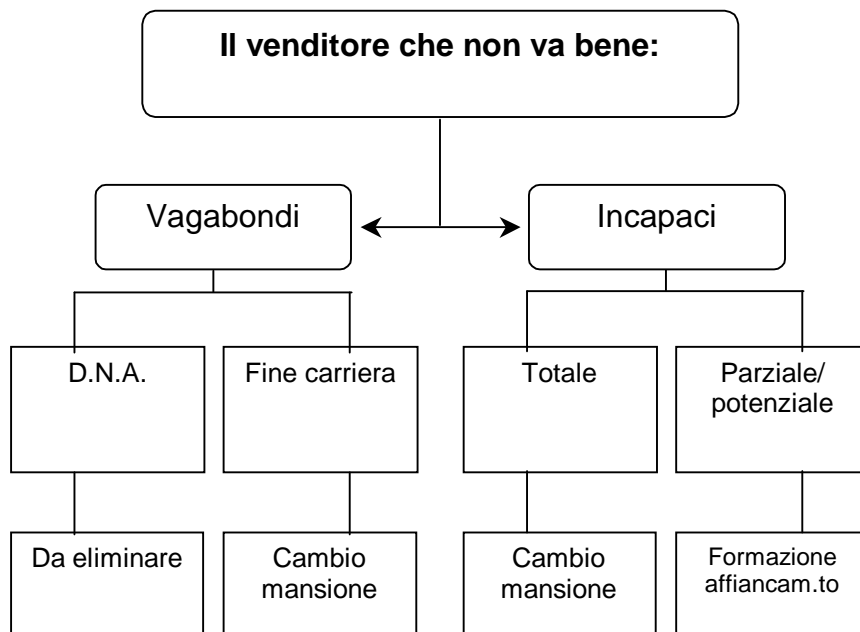
Organizzazione:

E' il coordinamento razionale delle attività di un certo numero di persone, al fine del raggiungimento di un obiettivo comune ed esplicito, mediante la divisione del lavoro e mediante gerarchia di autorità e responsabilità

Nelle vendite è più importante l'autorevolezza dell'autorità. Un capo area deve saper dimostrare ai venditori gli errori che commettono e come risolverli

Gruppo:

Una serie di persone che hanno in comune uno scopo, principi etici, motivazioni



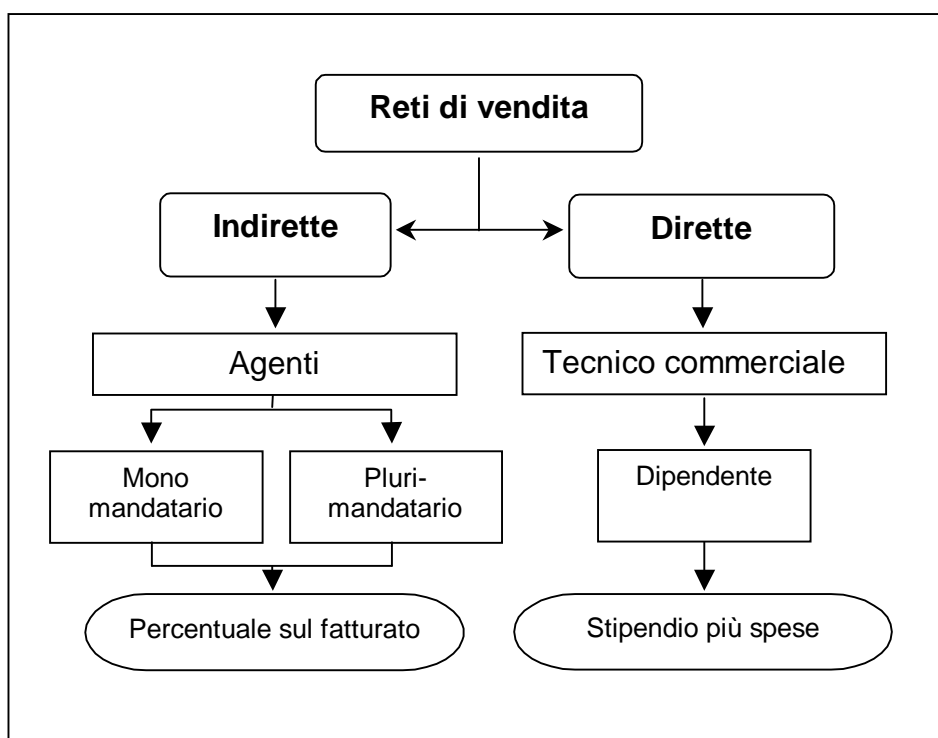
Il rapporto Azienda / Venditore è difficile per:

- *motivi psicologici* = motivazione, autonomia, identificazione con il cliente
- *motivi oggettivi* = l'azienda e il venditore si trovano su due piani differenti

infatti:

	Azienda	Venditore
Ottica	Lungo termine	Breve termine
Interessi	Globali	Particolari / personali
Prodotti	Redditi	Vendibili
Clienti	Importanti	Facili
Offerta	Prestazioni	Prezzo
Copertura	Omogenea	Accessibile
Direttive	Complesse	Semplici
Clientela	Patrimonio aziendale	Patrimonio Personale

Le occasioni di contrasto tra azienda e venditore sono spesso esaltate nelle reti di vendita indirette ovvero dove il venditore ha maggiore autonomia ed è più slegato rispetto alla struttura aziendale

Le reti di vendita:

Quali sono i compiti della rete di vendita?

I capi area e gli ispettori hanno funzioni:

- direttive
- di primo contatto con i clienti
- di controllo
- di gestione
- di attuazione sul campo delle politiche aziendali

I venditori hanno solitamente questi compiti fondamentali:

- a) concretizzare le vendite
- b) fornire servizio e assistenza ai clienti
- c) raccogliere informazioni dal mercato e trasmetterle in azienda

Analisi dei tempi di vendita

Giorni dell'anno	365
Da sottrarre	
Domeniche	52
Sabati	52
Festività infrasettimanali	17
Ferie	22
Assenza	12
Giorni lavorati	210

Dobbiamo però considerare che su 210 giorni lavorati:

1/3 (70 gg) sono impiegati per lavoro di routine

1/3 (70 gg) sono persi in tempi inattivi e viaggi

1/3 (70 gg) sono effettivamente utilizzati per la vendita

NB: Il capo area deve essere sensibile ai limiti oggettivi che il venditore incontra

Remunerazione

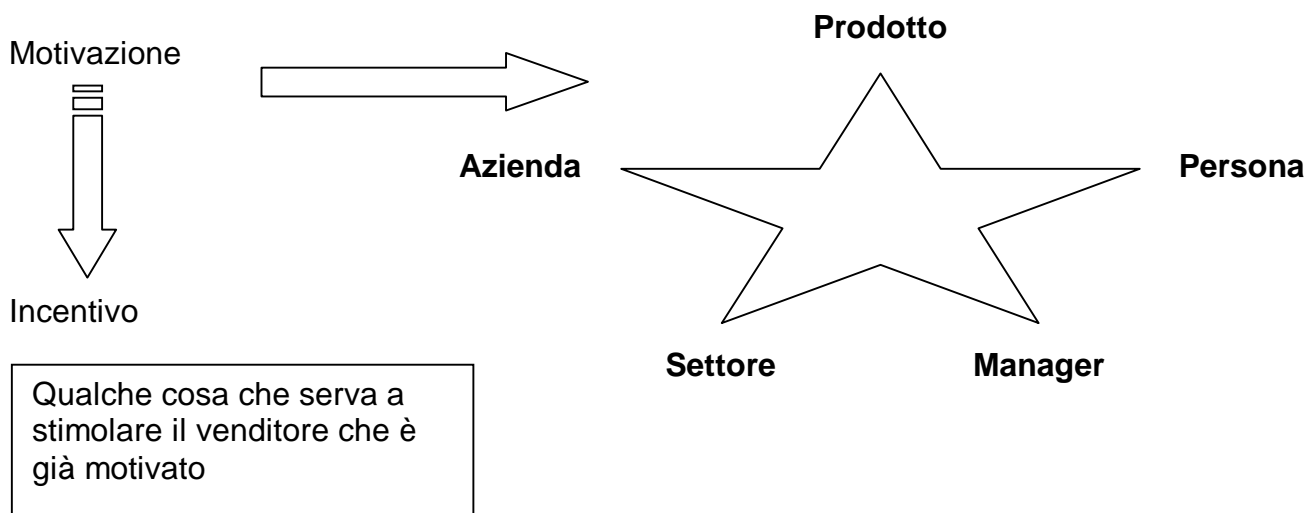
- stipendi fisso (più rimborsi spesa)
- percentuale sulle vendite
- Fisso più percentuale sulle vendite

In generale lo stipendio fisso viene dato ai venditori che lavorano con beni strumentali o con beni durevoli. Questo perché sarebbe illogico che un venditore che si occupa, ad esempio, di grandi infrastrutture debba percepire la provvigione solamente una volta all'anno.

Gli errori ricorrenti nella remunerazione dei venditori sono essenzialmente:

- a) provvigioni troppo elevate
- b) stipendio fisso non integrato da premi

Oggi, in genere, si suppone che la parte variabile (ovvero la parte provvigionale sul fatturato complementare alla stipendio fisso) debba essere tra il 30% e il 40% del totale. Questo per avere migliori risultati.



La progettazione di un sistema / campagna d'incentivazione

1. Obiettivi →
 - aumento delle vendite (azienda monoprodotto)
 - aumento delle vendite di una linea
 - destagionalizzazione
 - aumento del portafoglio clienti
 - diminuzione degli sconti
 - diminuzione tempi d'incasso
 - miglioramento del sistema informativo
2. Tempi →
 - valutare la possibilità di analizzare il prodotto in sottoperiodi
3. Budget →
 - creare presupposti a monte ovvero nella pianificazione e nel budgeting
4. Parametri di valutazione →
 - calcolare i parametri in base alle capacità individuali è direttamente correlato con gli obiettivi
5. Tipi di premio →
 - Individuali, di gruppo o misti. Esiste però anche un'altra distinzione ovvero: soldi, oggetti di valore, viaggi. NB: I soldi sono soggetti a tassazione
6. Aspetti formali →
 - Il modo in cui viene proposto il sistema d'incentivazione

L'azienda è orientata...:

- ... **alla Produzione** *_Filosofia* --> I clienti favoriranno quei prodotti che sono disponibili a basso costo.
 _Situazione di mercato --> La domanda è superiore all'offerta.
 _Strategia --> Aumentare la produzione per rendere il prodotto disponibile
- ... **alle Vendite** *_Filosofia* --> I clienti lasciati soli solitamente non compreranno a sufficienza.
 _Strategia --> Vendita aggressiva e promozione
- ... **al Prodotto** *_Filosofia* --> I clienti favoriranno quei prodotti che offrono la miglior performance qualitativa o che rinnovano le caratteristiche.
 _Strategia --> Le aziende concentrano i propri sforzi nel fare prodotti superiori.
- ... **al Marketing** *_Filosofia* --> La chiave per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione consiste nel determinare i bisogni e le necessità del mercato target.
 _Strategia --> Concentrarsi sui bisogni degli acquirenti e soddisfare le loro necessità.

Linee guida dell'orientamento aziendale

Autorità

Immagine aziendale

Organizzazione aziendale

Prodotti e linee di prodotti

Ricerca

Dimensione della forza vendita

Promozione delle vendite – qualità e quantità

Pubblicità – qualità e quantità

Management background

Packaging

Packing

Politica di prezzo

10 punti per rinnovare un prodotto ovvero: “Keeping the curve up”

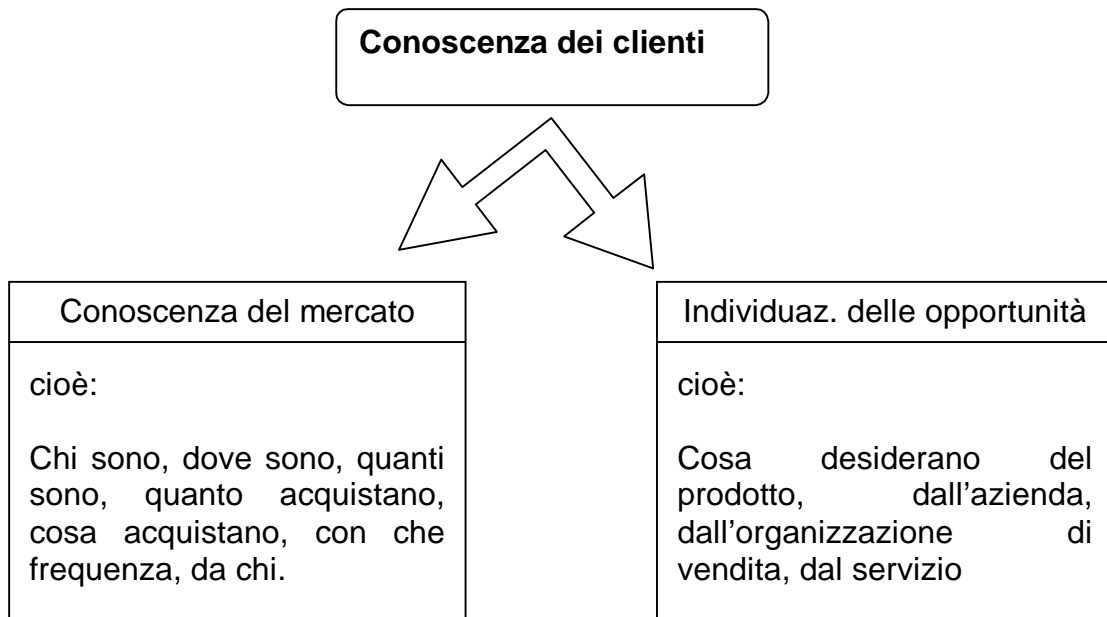
- 1 - Estendere o rinnovare l'uso
- 2 - Dare un nome che crei fedeltà nel prodotto
- 3 - Aumentare la pubblicità
- 4 - Allargare la gamma
- 5 - Tagliare il prezzo
- 6 - Generare derivati
- 7 - Formazione sui venditori
- 8 - Seguire la tendenza sociale
- 9 - Espandere i canali
- 10 - Trasformare gli svantaggi in vantaggi

Essere preparati prima di una vendita significa:

- Sapere cosa si vuole vendere
- Conoscere il prezzo e le condizioni
- Conoscere cosa si sta per negoziare
- Conoscere chi sta negoziando
- Stabilire degli obiettivi
- Preparare la discussione
- Anticipare le obiezioni
- Preparare materiale e documentazione

Le fonti d'informazione per il venditore ovvero: “dove documentarsi”:

- o Venditori dell'azienda
- o Clienti effettivi
- o Fornitori
- o Distributori
- o Rappresentanti di vendita (non concorrenti)
- o Banche
- o Associazioni
- o Fonti secondarie di dati (giornali ed elenchi)
- o Pagine gialle
- o Cold call



La concorrenza:

- ❑ **Generica:** aziende che producono beni diversi (che appartengono a settori diversi) ma che soddisfano lo stesso bisogno. Es. la pelliccia e i gioielli; lo scooter e la bicicletta. Alle volte questi prodotti sono così distanti che sembrano non dover entrare in competizione ma si deve prestare molta attenzione.
- ❑ **Sul tipo di prodotto:** aziende che producono beni piuttosto simili e dello stesso settore. Es. la mountain bike, la city bike e la bicicletta da corsa; il Chinotto e la Coca Cola.
- ❑ **Diretta:** aziende che producono lo stesso bene e che appartengono allo stesso settore. Es. Coca cola e Pepsi Cola.

Gli indici utilizzati per valutare le vendite:

Indice di Penetrazione: $\frac{\text{Quantità vendute}}{\text{Quantità trattate dal cliente}}$ <small>(si misura su ogni cliente attivo)</small>
--

In base all'indice di penetrazione si possono individuare tre diverse tipologie di clienti:

- **Saturi:** ad alto indice di penetrazione. Questi sono i clienti strategici, storici. Molto importanti per l'azienda in quanto sono quelli più fidelizzati.
- **Medio sviluppo:** a medio indice di penetrazione. Questi sono i clienti conosciuti, importanti perché se seguiti bene possono tendenzialmente diventare clienti strategici.
- **Alto sviluppo:** a basso indice di penetrazione. Sono i nuovi clienti, importantissimi per sviluppare una aumento delle vendite.

Il venditore si deve anche concentrare su tutti quei clienti potenziali che potrebbero consumare il suo prodotto. Si utilizza dunque un secondo indice:

$$\text{Indice di Copertura: } \frac{\text{Numero di clienti attivi}}{\text{Numero trattanti locali}}$$

(si misura nell'area di riferimento)

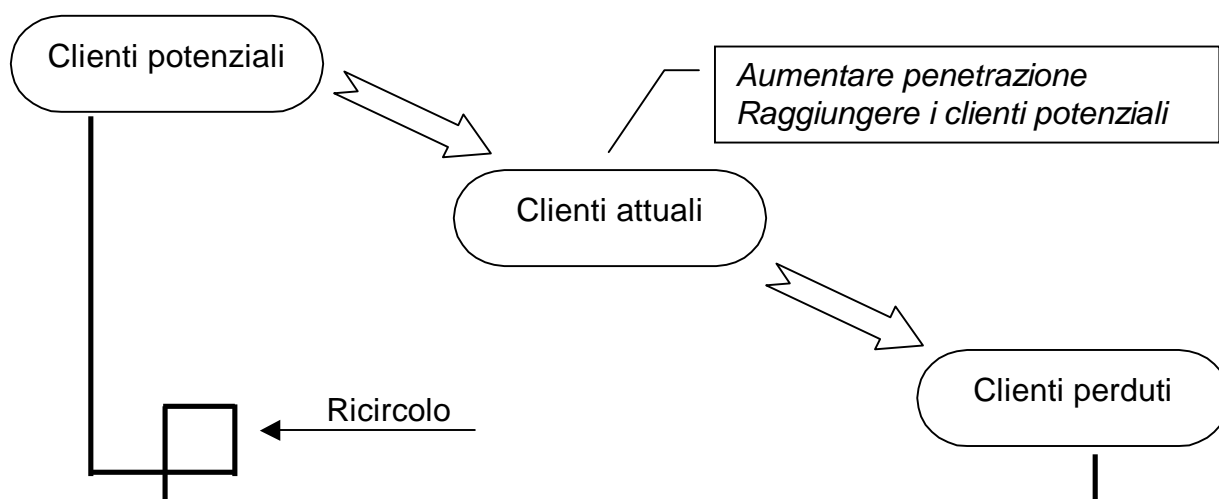
Un terzo indice che mostra la qualità del portafoglio clienti. I clienti, infatti, possono essere pochi ma potrebbero essere i migliori acquirenti nel mercato di riferimento:

$$\text{Indice di Assorbimento: } \frac{\text{Quantità trattate dai clienti attivi}}{\text{Quantità assorbite in totale}}$$

Esiste un indice molto importante che mi indica l'efficienza del venditore. Questo indice è il rapporto tra copertura e assorbimento. Il risultato atteso deve essere inferiore a (1). Se il risultato è superiore a (1) il venditore non è efficiente in quanto ha privilegiato la quantità piuttosto che la qualità dei clienti.

$$\text{Indice di Efficienza: } \frac{\text{Indice di copertura}}{\text{Indice di assorbimento}}$$

Attenzione: tutti questi indici hanno un senso se esiste un rapporto continuativo tra i clienti e l'azienda. Queste analisi di dati, inoltre, vanno sempre fatte per gruppi di dati *omogenei*. I *clienti istituzionali*, che sono inseriti nell'area di riferimento, non devono essere imputati al venditore (in quanto non segue direttamente le trattative con clienti così importanti) ma alla figura, direttore o titolare, che li segue direttamente.



I fattori che determinano il successo nella vendita

Il successo di un commerciale dipende essenzialmente da 4 fattori:

- __1 Dalla conoscenza del proprio prodotto / servizio, il mercato di riferimento e la società a cui appartiene.
- __2 Dall'applicazione delle tecniche di vendita
- __3 Dalla capacità del venditore di valutare il cliente ed adattarsi alla sua personalità ed esigenze
- __4 Dal venditore stesso (personalità, maturazione, etc.)

Le fasi della vendita:

- Preparazione della visita
- Appuntamento e primo contatto
- Individuazione delle motivazioni d'acquisto
- Presentazione del prodotto / servizio
- Risposte alle obiezioni e sviluppo delle argomentazioni
- Chiusura della trattativa
- Seguito e controllo delle vendite

LA COMUNICAZIONE NELLA VENDITA

La vendita è, in larga misura, un lavoro di comunicazione. Ma attenzione, questa deve essere una comunicazione a due vie¹, SEMPRE!! In quanto la comunicazione a una via non vende anzi, è controproducente.

La comunicazione a due vie è:

- più precisa
- più sicura sui risultati
- più rischiosa
- meno pianificata

Nell'ambito della vendita è importante fare delle domande. Queste devono essere per lo più "aperte" ovvero riflessive. Devono dare la possibilità all'interlocutore di esprimere opinioni, dubbi, dare suggerimenti; questo aiuta a comprendere di cosa l'interlocutore ha bisogno.

Quale? - Come? - Cosa? - Dove? - Quando? - Perché?

¹ Per comunicazione a due vie si intende il coinvolgimento totale dell'interlocutore; si cerca in sostanza di far interagire la persona con cui si sta parlando toccando tutte le tecniche di comunicazione.

I tre fattori dell'efficacia nella comunicazione:

Potere --> attitudini, capacità di fare

Volere --> motivazioni, desiderio di comunicare

Sapere --> conoscenze acquisite

Comunicare significa:

Essere accettati: adeguare il nostro comportamento e il nostro abbigliamento

Essere ascoltati: saper essere coinvolgenti e capire di cosa il cliente ha bisogno

Essere capiti: parlare in modo chiaro, semplice

Essere ricordati: aumentare i mezzi di comunicazione, insistere su concetti particolari

L'importanza del linguaggio

Nella comunicazione devono essere eliminate completamente alcune espressioni come:

1. Le espressioni negative
 - ha bisogno di niente?
 - non vuole...?
 - non pensa che...?
2. Le espressioni eccessivamente cerimoniose
 - se lei mi permette le rubo solo due minuti
 - passavo di qua e ho pensato di fermarmi a salutarla
3. Tempi futuri, congiuntivi, condizionali
 - dovrebbe prendere
 - vedrà che...
 - se ordinasse...
4. Le parole negative
 - fastidio, reclamo, preoccupazione, etc.
 - lei non fa un cattivo affare
 - non c'è problema
5. L'intercalare
 - praticamente... in pratica
 - cioè... cioè... cioè

L'intercalare viene utilizzato per riempire le pause comunicative. Questo è sbagliato, in quanto scandire il discorso con pause permette all'interlocutore di comprenderne meglio il senso. L'unico momento in cui non deve esserci pausa è all'enunciazione del prezzo.

6. Le espressioni dubitative
 - forse
 - credo che, sembra che
7. Gli appelli alla fiducia
 - mi creda, glielo assicuro
 - si fidi di me
 - resti tra noi
8. Le espressioni personali
 - io, la mia azienda
 - noi modestamente...
9. Le espressioni indisponenti
 - non sono assolutamente d'accordo
 - lei si sbaglia di grosso
 - lei è fuori strada

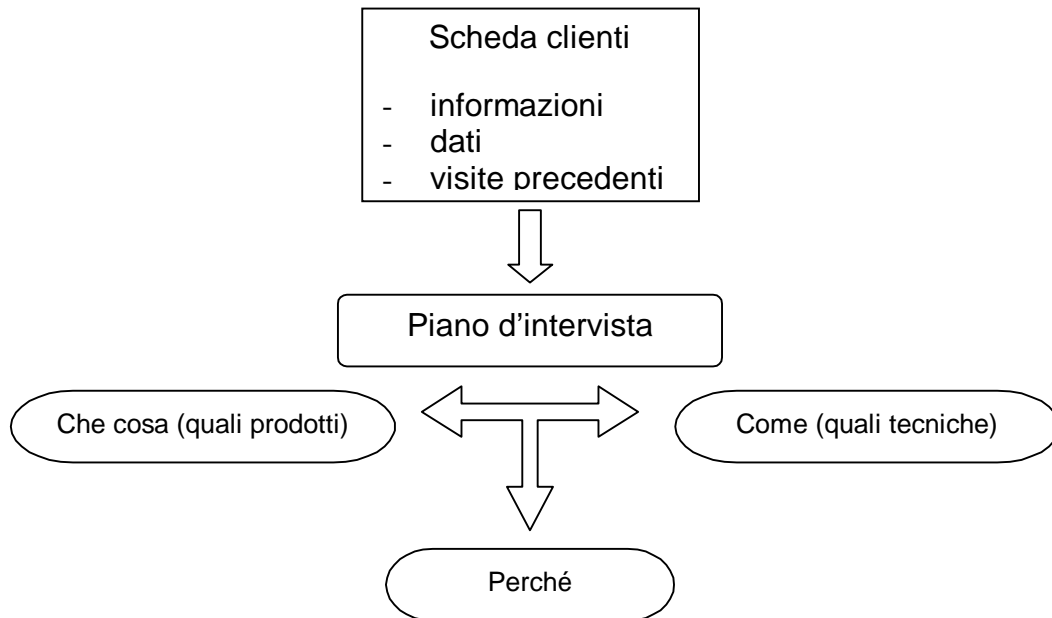
La comunicazione scritta

Alcune regole nella redazione di un messaggio (newsletter):

- Redigere un testo semplice e breve.
- Prestare particolare attenzione alla prima e all'ultima frase. Sono quelle che vengono lette per prime e permettono a chi legge di decidere se il messaggio è importante o meno.
- Specificare il nome del destinatario migliora di 5 volte l'efficacia della comunicazione.
- Identificarsi con il destinatario.
- Mostrare un vantaggio.
- Dimostrare il vantaggio con i fatti.
- Posizionare gli effetti amplificatori sulla curva di lettura.
- Firma leggibile
- Testare il messaggio
- Creare un archivio di ciò che viene prodotto dalla concorrenza.
- Il mailing è idoneo per un target selezionato (per effetto degli alti costi unitari) e per fasi ripetitive sullo stesso target (un primo messaggio va fatto seguire da messaggi successivi).

Preparazione della visita

Per ogni cliente è opportuno preparare un piano d'intervista, una traccia delle argomentazioni di vendita. Se è un cliente *attivo* questi elementi vengono dedotti dalla *Scheda Commerciale*.



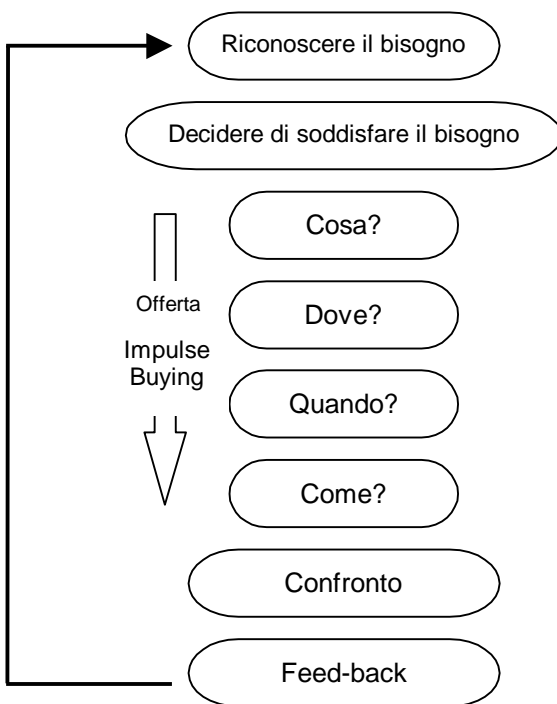
Il bravo venditore ha una buona chiave di lettura sulle esigenze del cliente e riesce ad adattare la propria presentazione alle esigenze stesse del cliente.

I MOTIVI D'ACQUISTO

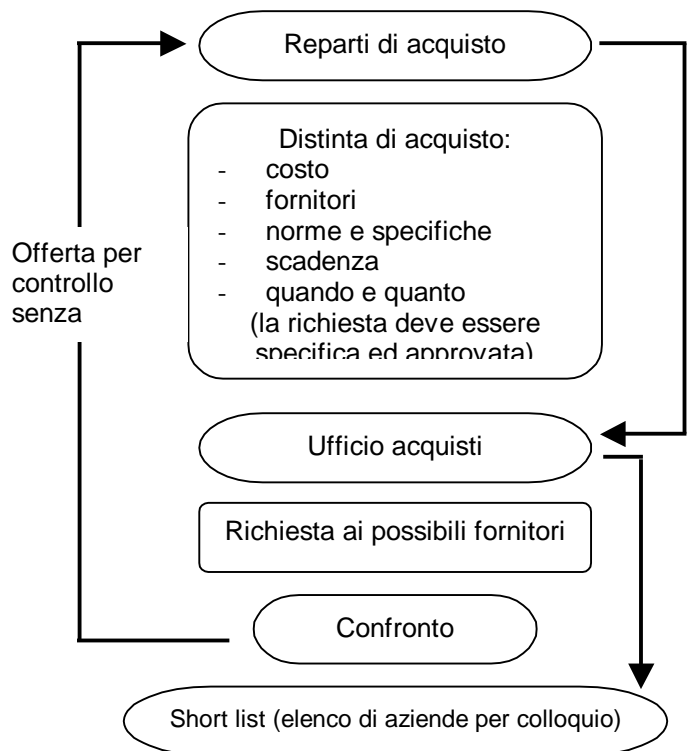
Chi prende le decisioni?

- ❑ Chi avvia il processo d'acquisto
- ❑ Chi utilizza il prodotto (l'utilizzatore)
- ❑ Chi influenza (chi pregiudica l'acquisto – l'influenzatore)
- ❑ Chi riceve (segretarie, portieri, etc.)
- ❑ Chi compra il prodotto (ufficio acquisti – il compratore)
- ❑ Chi ha la decisione finale (il decisore)

Il processo d'acquisto per il consumatore



Il processo d'acquisto in azienda



I motivi d'acquisto possono essere:

Razionali = maggior guadagno, maggiore sicurezza, fiducia, qualità del prodotto e dell'azienda, garanzie, etc.

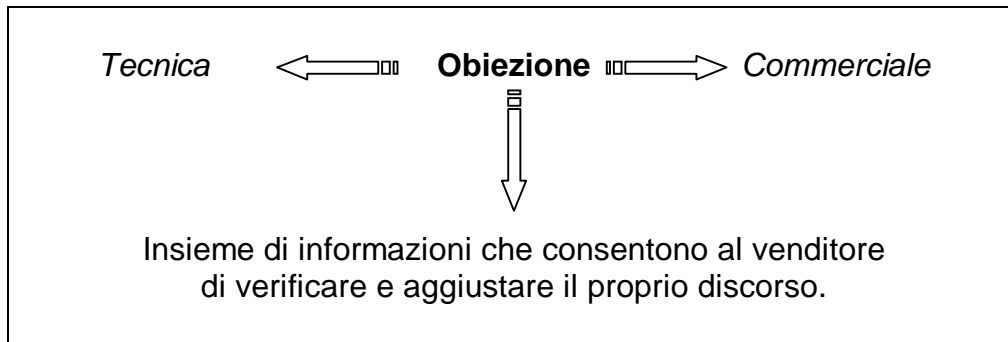
Emotivi = orgoglio, piacere, ragioni affettive, paura, invidia, etc.

Strutturare i motivi di acquisto significa adattarsi a “IL CASO” del nostro cliente

- I nedito (prodotto nuovo, opinion leader)
 - L ucro (bisogno di fare un affare)
 - C omodità (user friendly)
 - A ffettività (acquisto per far felice qualcuno o per fiducia)
 - S icurezza (bisogno di non prendere fregature)
 - O rgoglio (bisogno di dimostrare qualcosa agli altri)
- } Nell'acquisto solo una di queste motivazioni avrà un peso maggiore rispetto alle altre

N.B. Basare sempre l'argomentazione di vendita sul motivo d'acquisto individuato

L'OBIEZIONE



Mai interrompere una obiezione! Ma...

- 1) dare considerazione
- 2) assicurarsi di aver capito
- 3) preparare una contro risposta

Molte obiezioni completamente negative nascono da **nostri errori**. I più frequenti sono:

- a. presentazione passiva
- b. accentuazione dei nostri problemi e non di quelli del cliente
- c. spiegazioni troppo tecniche
- d. piatta illustrazione dei benefici
- e. sconfinamento dal terreno d'interesse del cliente

Cosa da non fare mai

- dar torto al cliente
- esprimere l'opinione personale
- screditare un concorrente
- fare promesse che non si possono mantenere
- essere indecisi, aspettare
- esagerare nelle caratteristiche del prodotto

Mediante le obiezioni il cliente comunica e indica alcune informazioni:

- a) il grado di interesse (tipo e tono dell'obiezione)
- b) gli orientamenti (il fattore determinante)
- c) la conoscenza o immagine dei concorrenti ("si ma l'azienda xx...")
- d) i segnali d'acquisto ("come sono le condizioni di pagamento?")

Le regole di base in occasione di una obiezione sono:

- φ Lasciare parlare il cliente che ha qualche cosa da dire. Cercare l'opinione del cliente che non vuole parlare
- φ Cambiare l'obiezione in una domanda. (interpretarla come tale)
- φ Mantenere il proprio controllo
- φ Riconoscere le false obiezioni. (a volte alcune obiezioni sono pretestuose)
- φ Anticipare le obiezioni (una buona preparazione porta ad identificare quelle 2 / 3 obiezioni reali che possono sorgere nel corso di una trattativa)
- φ Concedere prima di rispondere
- φ Accertarsi di aver ben capito l'obiezione
- φ Eliminare la prima persona (l'uso dell'IO porta impressiona negativamente)
- φ Trasformare le obiezioni generiche in obiezioni specifiche (è di fatto impossibile dare una risposta ad una obiezione generica)
- φ Costruire l'assenso sulle obiezioni (cercare il feed-back da parte del cliente)

Rispondere alle obiezioni:

- Assertivismo**
- Negoziazione**
- Persuasione**
- Problem solving**
 - riconoscere che esiste un problema
 - risolvere temporaneamente il problema
 - analizzare le cause del problema e discutere le potenziali soluzioni
 - creare, progettare una procedura standard per evitare che il problema possa presentarsi in futuro o per darne immediata risoluzione in futuro
 - comunicare a tutti la risoluzione del problema, definire con quali mezzi e in quale modo è stato risolto
 - impostare un feed-back di controllo.

Una delle obiezioni più frequenti è quella sul prezzo. A questo punto è opportuno sottolineare che, in una trattativa, **si può parlare del prezzo solo dopo aver completamente esaurito tutte le argomentazioni sul prodotto.**

Regole di base alle obiezioni sul prezzo:

- non citare troppo presto il prezzo. Al contrario non dare mai l'impressione di volerlo nascondere.
- lasciare eventualmente parlare per primo il cliente (in tema di prezzo) a meno che non costituisca argomento di vendita.
- non fare pause, collegare il prezzo a ciò che comprende o a ciò a cui è riferito.
- Se il cliente fa obiezioni sul prezzo mettere in risalto:
 - le caratteristiche particolari dell'articolo
 - i punti di superiorità
 - i vantaggi, i servizi collegati

Chiusura di una trattativa – alcuni aspetti

- Non rinviare la chiusura
- Mantenere il controllo in fase di chiusura non introducendo alcun elemento nuovo
- Non caricare di merce il cliente ma cogliere il punto d'equilibrio tra le esigenze del cliente e quelle dell'azienda
- Se si presume che il cliente sia in procinto di acquistare: non esitare e chiudere la trattativa
- Il cliente si aspetta che sia il venditore a chiudere
- Chiudere la trattativa prima che il cliente si stanchi
- Una volta capito l'esigenza del cliente, spingere alla chiusura legando il prezzo a ciò che gli interessa.