



DOTT. DANIELE TREVISANI

FORMATORE E
COACH.

ESPERTO IN
COMUNICAZIONE E
POTENZIALE UMANO.

MASTER IN
COMMUNICATION
UNIVERSITY OF
FLORIDA (USA)

CONTATTI

TELEFONO:
fornito in seguito al primo contatto
via mail
SITO WEB:
www.danieletrevisani.it

INDIRIZZO DI POSTA ELETTRONICA:
dtr@danieletrevisani.com

E-BOOK CORSO VENDITA 1

1. Consapevolezza di sé e vendita consulenziale

1.1. CONOSCERE SÉ STESSI, CONOSCERE L'ALTRO, CAPIRE LA RELAZIONE IN CORSO

Conoscere sé stessi, conoscere l'altro, capire la relazione in corso. Esamineremo ora il primo aspetto: conoscere sé stessi.

A quali aspetti della conoscenza di sé dobbiamo prestare attenzione? Le scienze umane e la psicologia hanno evidenziato da tempo che aumentando la conoscenza dei propri meccanismi interiori si incrementano anche le abilità relazionali. Di certo che questo tocca anche le attività di vendita e negoziazione.

La vendita consulenziale è una scuola di vendita, ma soprattutto un grande laboratorio di ricerca applicativa e scientifica sulla comunicazione, sulla crescita personale, sui rapporti umani. Tocca inoltre fortemente i temi dello sviluppo (personale e organizzativo) e dell'antropologia (scienza del comportamento umano).

Ogni cultura stabilisce precisi margini di manovra per i comportamenti umani e definisce schemi comportamentali (*frames* culturali) che possono considerarsi accettabili da quella cultura stessa, o invece devianti.

Una prima scoperta da fare è quella della **propria cultura latente**, gli schemi che ciascuno di noi porta con sé, le regole e le credenze che guidano le nostre azioni e le nostre scelte, in modo anche subconscio.

Questo consente di esplorare alcuni **limiti** e blocchi che tutti noi portiamo con noi stessi nelle nostre attività professionali e soprattutto di interazione con gli altri.

Una seconda scoperta riguarda la **cultura della propria organizzazione**, i suoi punti di forza e di debolezza.

Una terza scoperta riguarda **l'analisi dei giochi di interazione** che accadono durante un incontro, cioè cosa accade sullo scacchiere negoziale, le mosse di una negoziazione complessa.

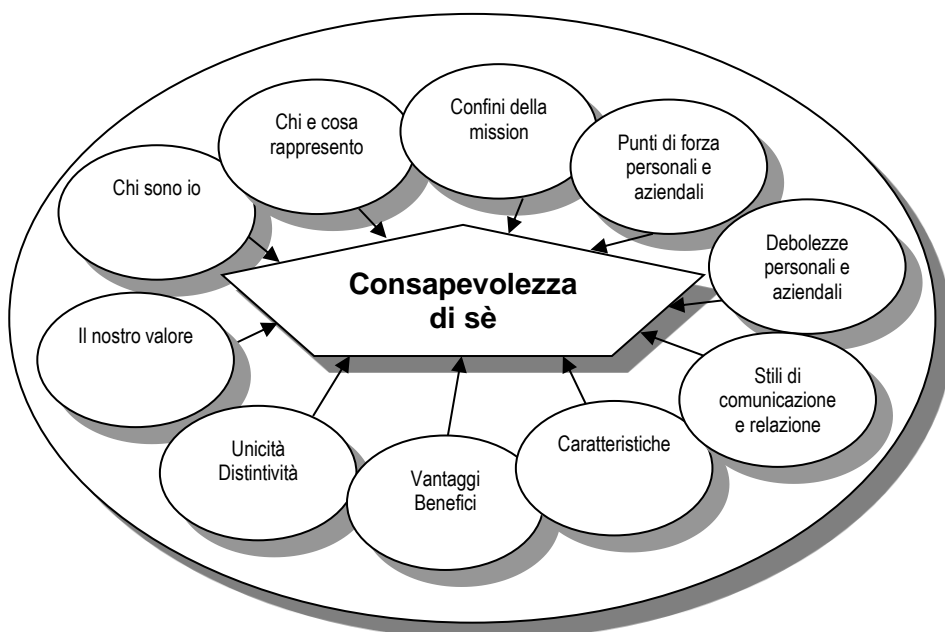
I giochi che accadono durante una vendita sono frutto di meccanismi psicologici che avvengono nell'individuo e nel gruppo.

Dobbiamo quindi saper distinguere i meccanismi dell'individuo da quelli del gruppo, e le loro reciproche interazioni.

Affrontare la vendita e la negoziazione con consapevolezza di sé significa intraprendere un percorso:

- **affrontare la scoperta di sé, la propria personalità, e i suoi limiti**, un passo che l'individuo deve per forza compiere se desidera rimuovere blocchi e barriere che ne impediscono il pieno sviluppo professionale;
- creare "consapevolezza aumentata" dell'organizzazione per cui si lavora, e dei suoi potenziali.

Fig. 1 – Tratti principali della consapevolezza di sé: il principio di conoscenza, sapere chi siamo e percepire il nostro valore



1.2. CHI E COSA RAPPRESENTO

Chiunque entra in scena in una vendita ha un ruolo che viene alimentato dall'istituzione che rappresenta.

Rappresentare una istituzione, o anche solo se stessi, significa mettere in scena la propria identità, la propria storia, la propria cultura e i propri valori.

Durante una vendita può accadere che l'individuo non sia sufficientemente abile nel trasferire il proprio "essere", il proprio "io", la propria identità, e quella aziendale, e quindi venga confuso con "qualcos'altro".

Ad esempio, un costruttore di parti meccaniche su misura, una PMI che possiede anche un reparto di progettazione tecnica, può essere

confuso con un semplice contoterzista che vende solo manodopera qualificata (e non progettualità).

Se questo accade possono nascere errori e incomprensioni (essere visti come dei saldatori invece che degli artigiani-ingegneri). Ancora, un militare in missione di pace può essere visto e percepito come un invasore e non come un pacificatore. Un consulente in comunicazione strategica può essere percepito erroneamente come un pubblicitario. Un educatore può essere confuso con un animatore, e via così.

In questi e in molti altri casi è essenziale chiarire la propria identità.

1.3. I NOSTRI CONFINI. CONFINI OPERATIVI, CONFINI DELLA MISSION, COSA FACCIAMO, COSA NON FACCIAMO, E PERCHÉ

La missione aziendale o organizzativa definisce il motivo di essere dell'organizzazione stessa. La missione va interpretata come "relazione di aiuto". Capire verso chi, e per cosa, noi siamo in grado di generare aiuto, è il tema stesso della scoperta dei confini.

Dobbiamo sapere esattamente cosa rientra nella nostra missione e cosa non vi rientra. **La missione si definisce in base a ciò che si fa ma soprattutto in base a quello che non si fa (a ciò che ne sta fuori).** Dobbiamo avere una forte **cultura dei confini**.

Facciamo un esempio: un'agenzia di *information Technology* può avere una forza vendita che non sa esattamente se la propria azienda offra o meno siti web realizzati per conto terzi, essendo in realtà l'azienda specializzata in networking e telefonia. In passato sono state svolte alcune realizzazioni di siti web per clienti amici, ma sporadicamente; la realtà dei fatti crea una condizione tale che alcuni venditori possono rispondere "sì, facciamo anche siti web", e altri affermare "no, noi non facciamo assolutamente siti web, siamo una società di telecomunicazioni".

Anche un formatore può vivere lo stesso problema, quando il suo lavoro viene ad essere identificato come erogatore di contenuti prodotti da altri (canale formativo) o invece come progettista di formazione, o entrambi. Se questi confini non sono definiti, le sue interazioni con il cliente ne soffriranno.

Non sarà mai in grado di dare risposte sicure. Cadrà in continue contraddizioni e trasuderà incertezze.

Ovviamente tutto questo margine di insicurezza e indecisione sulle identità (chi siamo e cosa facciamo) si ripercuote negativamente sulle vendite.

A questo, tuttavia, si può rimediare lavorando con un buon training sulle consapevolezza dei confini della mission e della propria identità.

1.4. LA CONSAPEVOLEZZA DEI CONFINI RIGUARDA ANCHE LA CONVERSAZIONE: CENTRARE I TEMI E I GLI ARGOMENTI

Chi applica la consapevolezza riesce a trasportarla nel teatro di vendita e di negoziazione. In ogni ambiente, in ogni situazione.

Uno dei temi più importanti della negoziazione è quello di saper fissare i confini e gli argomenti della conversazione, all'inizio, e

durante, se necessario. Una frase che manifesta questo è tipicamente “siamo qui per...”.

Tuttavia, pronunciare la frase “siamo qui per... e non per...” richiede prima di tutto un processo mentale di consapevolezza, e solo dopo può diventare un processo comunicativo esteriore.

Senza consapevolezza, i tempi comunicativi interpersonali vengono distorti, e l'efficienza dei *frame* comunicativi soffre. Perdiamo tempo in dettagli inutili invece di centrare i temi chiave della negoziazione.

Quando la conversazione non tocca i temi cruciali, la negoziazione non ha successo. Ad esempio, “siamo qui per condividere alcuni principi di base” è un formato di conversazione specifico (formato della condivisione di principi), mentre “siamo qui per valutare se e come possiamo essere di aiuto” è un formato diverso (formato della relazione di aiuto).

Ogni formato sottostante la negoziazione richiede consapevolezza.

Ogni interazione avviene attraverso tempi interni che ne delimitano i diversi *frame*.

- ❑ **L'economia della comunicazione interpersonale** può far emergere le disfunzioni nella gestione dei tempi comunicativi: siamo o meno bravi a gestire i tempi, a sfruttare bene il tempo, a non disperderci, a centrare e ricentrare le conversazioni?
- ❑ Spesso i tempi comunicativi non seguono un *format* condiviso tra i due interlocutori, creando problemi all'efficienza ed efficacia. Siamo bravi a generare dei *format* efficienti? Siamo consapevoli del *format* che l'altro sta cercando di imporre?
- ❑ Negli incontri professionali e negli incontri critici (es: negoziazione di carriera, negoziazione commerciale), è necessario impostare un *format* efficiente ed efficace, comunicarlo e dividerlo (impostare e negoziare il *format* vs. subire il *format*).

Figura 2 - Ipotesi di strutturazione dei tempi della comunicazione

Ipotesi per la strutturazione dei tempi di un incontro interpersonale d'affari

| Presentazione identità... | Esplicitazione moventi | Negoziazione del format | Ricerca condivisione vision | Conclusioni operative |
|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|---|---|
| 5% | 10% | 5% | 30% | 50% |
| Noi siamo | Siamo qui per... e non per... | Vorremmo operare così.... | Il nostro obiettivo è... vorremmo arrivare a... | Iniziamo a calendarizzare chi fa cosa e quando... |

1.4.1. ESERCIZIO DI COMUNICAZIONE (“L'ARBITRO DEL TEMPO”): SENSIBILIZZARSI ALLA STRUTTURA DEI TEMPI COMUNICATIVI

Esercitazione 1 - Planning: Impostare i tempi comunicazionali ideali in una conversazione su un tema dato (es; una trattativa, una negoziazione), cercando in seguito di tener fede al proposito iniziale.

L'obiettivo dell'esercitazione è quello di sensibilizzare l'utente verso il tema del **tempo come risorsa scarsa** e spesso poco valorizzata.

Il problema posto dall'esercitazione è quello di **darsi dei tempi** all'interno di una conversazione.

Come esempio, il compito da svolgere (tra due o più partecipanti) è scegliere la destinazione e quindi la tipologia di una prossima vacanza estiva da fare assieme.

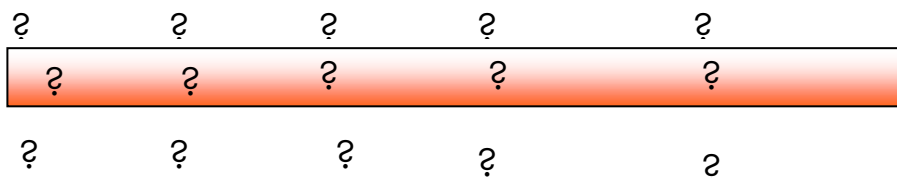
Il successo dell'esercitazione è dato dall'aver scelto la destinazione, la data, il mezzo di trasporto, il tipo di soggiorno, entro il tempo disponibile.

Prima di tale scelta, tuttavia, il compito è quello di strutturare i tempi comunicativi.

I partecipanti dovranno decidere **come** gestire una conversazione che duri 20 minuti. Occorre quindi **dare una struttura al flusso di comunicazione che avverrà in quei 20 minuti**. - evidenziando una possibile sequenza temporale ottimale. Decidere quindi:

- (1) quante fasi e perché;
- (2) quali sono i contenuti e obiettivi di ciascuna fase;
- (3) quanto tempo assegnare a ciascuna fase.

Strutturazione ottimale del tempo in un incontro in cui viene decisa la prossima vacanza



- (4) **Esercitazione 2 - assessment:** proseguendo l'esercitazione, far ripartire il role-playing con l'aggiunta di un terzo soggetto (il giudice). Il giudice dovrà cronometrare i tempi, rilevare e sanzionare ogni deviazione dal *format*, funzionando come “arbitro del tempo” durante i 20 minuti.

1.5. CONOSCERE I NOSTRI PUNTI DI FORZA

Molti sono in grado di fare ciò che noi facciamo, ma non sono di certo cloni perfetti. Esiste sempre qualche sfumatura, qualche differenza, a volte piccola, a volte marcata. Essere consapevole dei punti di forza permette di trasportarli sul teatro di vendita.

Se un venditore pensa nel proprio intimo che “tanti altri fanno quello che facciamo noi e lo fanno come noi” siamo di fronte ad una probabile disfatta, in quanto non siamo consapevoli di quali distintività possiamo portare in campo.

1.6. I MIEI E I NOSTRI LIMITI

È utile sapere dove è giusto fermarsi, anticipare cosa ci metterebbe in difficoltà. Dobbiamo inoltre distinguere due livelli:

(1) Consapevolezza dei limiti aziendali: ogni azienda ha i suoi limiti. Una società di formazione può sapere di essere molto forte sulla diagnosi dei fabbisogni o sulla progettazione di eventi formativi evoluti, ma di essere numericamente piccola e non riuscire a organizzare molti eventi contemporaneamente, o eventi su centinaia di persone in contemporanea. Per questo, le sue scelte di vendita andranno verso poche aziende-target con interventi formativi ad alto livello di qualità, e non su numeri di clienti elevati con prodotti massificati.

(2) Consapevolezza dei limiti personali: nella vendita entrano in scena anche **limiti psicologici soggettivi**, ad esempio posso essere o meno consapevole del fatto che “tendo a promettere molto” (es: il progetto sarà pronto tra soli 7 giorni) facendo leva sulla sicurezza che un forte impegno personale mi aiuterà a mantenere la promessa, mentre in realtà questo sarebbe possibile solo annullando tutti gli altri impegni personali e familiari. Poiché questo non è concreto né auspicabile, il progetto slitta, e le ripercussioni sono negative. O, pur di mantenerlo, mando all'aria le vacanze e la famiglia, il che non è certo una buona forma di autoregolazione né di equilibrio.

Sapere i limiti, conoscerli, aiuta a produrre una vendita consapevole.

1.7. STILI DI COMUNICAZIONE E RELAZIONE

Ognuno di noi comunica con un certo stile. È importante:

- riconoscere con quale stile comunichiamo;
- saper flessibilizzare lo stile per potersi relazionare ad interlocutori diversificati-

Esempi di stili comunicativi, con parole tipiche dello stile:

- **Intellettuale** - parallelismo, canovaccio, piattaforma progettuale.
- **Dinamico** - veloce, rapido, risultato, obiettivi, vincere.
- **Aggressivo** - ha capito? Non so se sono stato chiaro? Mi sta seguendo? Qui c'è troppa gente che cazzeggia, non abbiamo tempo da perdere. È ora di concludere, adesso!
- **Sottomesso** - se lei vuole, se preferisce, come lei desidera, se non disturbo, facciamo quello che vuole lei, non c'è problema, siamo molto flessibili su tutto.
- **Rustico/volgare** – ma vè, non rompere i coglioni, sono tutte seghe, ve la tirate troppo, è ora che ci diamo una mossa.
- **Politicante** - bisogna valutare, si tratta di ricercare un compromesso, dobbiamo trovare delle sinergie, serve una piattaforma programmatica, è necessario un confronto di visioni.
- **Anglo-manageriale** - il *breakeven point*, il marketing mix, la *supply chain*, la *customer loyalty*, è una questione di *customer satisfaction*, dobbiamo fare qualcosina sul *cross-selling*, anche in relazione alla *gantizzazione* del progetto.
- **Ottimista** – è una bella opportunità, ci sono forti possibilità, è un progetto bellissimo, sento che le cose andranno veramente bene, sono sicuro che ce la faremo.

- **Pessimista** – non si può fare, è difficile, non ce la possiamo fare, ci sono troppe incognite, è un mondo difficile, non lo hanno mai fatto altri, è troppo nuovo, non lo conosco, non mi fido.
- **Concreto**: scadenze, fissare, concludere, concretizzare, definire, inquadrare, arrivare a stringere, non perdere tempo, non perdiamo tempo, andiamo al sodo, badiamo ai risultati.
- ...ogni altro stile identificabile nel panorama sociale circostante.

Ognuno di noi comunica con un certo stile. È importante per la vendita consulenziale e la negoziazione saper riconoscere gli stili altrui e capire con quale stile rispondere.

1.8. CARATTERISTICHE

Conoscere bene le caratteristiche dei prodotti e dei servizi, conoscerle a fondo e nei dettagli.

La conoscenza delle caratteristiche di prodotto, o delle caratteristiche del progetto che stiamo esaminando, è conseguibile attraverso lo studio, il confronto con esperti, e soprattutto attraverso metodi che permettano di metterla alla prova, come il role-playing.

Sessioni di domanda-risposta possono aiutare molto a mettere alla prova la conoscenza del prodotto. Es, per una società di formazione, il direttore potrebbe dire ai propri consulenti: fammi vedere come spieghi ad un cliente la differenza tra coaching, training, counseling, e un workshop. Fammi vedere cosa risponderesti se un cliente ti chiede che differenza c'è.

1.9. VANTAGGI

Conoscere i vantaggi competitivi significa sapere quali *plus* abbiamo rispetto alla concorrenza, e come questi vantaggi diventano utili, si trasformano in benefici tangibili o percepibili per un cliente o utilizzatore.

I vantaggi possono essere sia competitivi (riferiti a possibili alternative della concorrenza: in cosa siamo migliori rispetto ad altri) o vantaggi assoluti, riferiti al beneficio che ne può trarre il fruitore (che aiuto e vantaggi hanno le nostre proposte o soluzioni).

1.10. BENEFICI E RELAZIONE TRA BENEFICI IPOTIZZATI E BISOGNI REALI

Che benefici può trarre un cliente dalle nostre caratteristiche, dai nostri vantaggi competitivi?

I benefici riguardano una molteplice sfera di bisogni, sui quali dovremmo fare grande chiarezza. Spesso i benefici ipotizzati sono altamente distanti dai bisogni reali, che possono riguardare aree come:

- il bisogno di risparmiare e liberare risorse per altri progetti;
- il bisogno di sicurezza, garanzie, affidabilità;
- il bisogno di efficienza, e di strumenti che la rendono possibile;
- il bisogno di immagine, la necessità di poter esibire qualcosa ai propri interlocutori esterni, clienti o referenti politici;

- il bisogno di azione, la necessità di poter dire ai propri interlocutori esterni, clienti o referenti politici, che si sta facendo qualcosa;
- il bisogno autorealizzativo, diventare il massimo di ciò che si può essere, raggiungere il proprio potenziale, o un proprio sogno, sviluppare un proprio ideale.

I benefici non si collegano automaticamente alle caratteristiche dei prodotti, servizi o idee, ma diventano tali solo quando si realizza una connessione mentale tra caratteristica e bisogno.

1.11. UNICITÀ E DISTINTIVITÀ

In quali elementi di prodotto o di servizio riusciamo ad essere unici, ineguagliabili? In quali punti di forza si concentra la nostra unicità? Cosa possiamo fare solo noi così, avere solo noi, o “essere” solo noi?

In cosa si caratterizza la nostra distintività? Nella certezza della parola data? Nei tempi di consegna? In qualche brevetto? Nelle relazioni umane? Nella capacità di analisi? Nella capacità di vendere fiducia? Nell'essere i leader di mercato per ricerca e sviluppo? O nell'essere i leader di costo? O di convenienza? O in quali altri campi?

In altre parole, in cosa vogliamo essere percepiti come “diversi” per uscire dalla massa indistinta dei possibili fornitori?

1.12. IL NOSTRO VALORE, IL VALORE REALE E IL VALORE PERCETTIVO

Da dove deriva il nostro valore? Essenzialmente, dalla capacità di offrire benefici, soluzioni, e dare risposte ad esigenze sentite. Il valore può provenire anche dall'insieme delle caratteristiche di credibilità personale, di credibilità aziendale, sommato alle caratteristiche, vantaggi, benefici e unicità del mix di offerta aziendale, dei suoi prodotti/servizi, sistemi di prezzo, logistica, distribuzione, informazione, e *customer care*.

Il **valore reale** (osservato dal punto di vista del venditore) è spesso diverso dal **valore percettivo** visto dal cliente. Il cliente può solo intuire e cogliere solo in parte, da pochi elementi di contatto, una realtà complessa.

Il valore può essere amplificato o invece “ucciso” da poche informazioni o da dettagli apparentemente insignificanti che distruggono la fiducia (*distrust signals*, segnali di sfiducia).

Una delle missioni fondamentali del venditore e del negoziatore è far emergere il valore e costruire il clima di fiducia ed emettere i segnali generatori di fiducia (*trust signals*) che permettono alla relazione di avanzare.

1.13. TRASMETTERE IL CONCETTO DI CUI SI È PORTATORI, E INTERESSARSI AL PROCESSO DEL CLIENTE

Ogni venditore porta con sé stesso un'immagine di sé (*self image*) e una immagine della propria azienda (*corporate image*). Queste realtà percettive emergono in ogni interazione, che egli ne sia consapevole o meno.

Un negoziatore può vedere se stesso come un “condottiero”, un “perdente”, un “vincente”, uno “scenziato”, o un “saggio”. Egli porta con sé anche l'immagine che possiede della propria azienda, i suoi limiti, i suoi punti di forza, ne definisce una immagine mentale: “azienda tradizionalista” “azienda tecnologica” “boutique”, oppure “discount” – non importa di quale settore merceologico si stia parlando.

I punti di focalizzazione esposti nello schema ci invitano a riflettere attentamente sulla nostra identità e sullo “stato” e posizionamento dell'azienda che rappresentiamo, o addirittura del “concetto” che rappresentiamo e dobbiamo far emergere.

Vendere i prodotti di un'impresa non significa esporre semplicemente il suo catalogo prodotti. Significa soprattutto vendere il “concetto” che l'azienda rappresenta.

Ad esempio, un venditore BMW dovrebbe sapere che in qualsiasi trattativa di vendita sta rappresentando non solo un insieme di bulloni, ruote e lamiere, ma soprattutto il concetto di un'auto prestigiosa, tedesca, solida, sportiva, un punto di arrivo.

Sulla negoziazione politica o progettuale, troviamo un parallelo. Avere come partner un paese come la Germania in un progetto significa far entrare nel progetto un senso di “ordine” e di “tecnologia”, avere l'Italia può significare far entrare il concetto di “creatività”, ma anche connotazioni negative come “confusione” per l'Italia, o “rigidità” per la Germania. Ogni negoziatore deve sapere quali immagini mentali porta con sé e quali sono associate al proprio sistema di appartenenza.

1.14. IDENTIFICARSI COME UN “PUNTO DI ARRIVO”

Chi entra in negoziazione vedendosi come una “seconda scelta” inevitabilmente trasmette questo concetto alla controparte.

Identificarsi come un punto di arrivo è importante per creare un senso di autostima e sicurezza che emergerà nella trattativa. Questo è reso possibile solo da un grande lavoro sulla consapevolezza di sé e dei punti di forza aziendali.

Vendere un “punto di arrivo” è ben diverso dal vendere un insieme di parti meccaniche o pezzi di servizio. In termini semiotici, possiamo dire che viene venduta la “connotazione” del prodotto (il suo significato) e non la sua sola “denotazione” (la somma delle caratteristiche osservabili, tecniche o prestazionali).

La scena si complica se consideriamo che il cliente ha una propria percezione di cosa sia un “punto di arrivo” e questa può essere diversa dalla nostra.

Entra qui in scena la “psicologia della comprensione del cliente”, il desiderio forte di **entrare nel suo mondo**, alimentato da curiosità, volontà di capire, desiderio di non fermarsi alla superficie.

Per vendere un concetto assimilabile ad un “punto di arrivo” bisogna sapere quale è il punto di partenza, cioè da quale situazione parte il cliente, e **perché egli aspira ad un diverso punto di arrivo**.

Dobbiamo chiederci se e perché il cliente è contento della situazione che in quel momento ha o vive, cosa desidera cambiare, in quali termini desidera evolvere, e cosa lo frena. In altre parole, dobbiamo **interessarci del processo del cliente (entrare nei processi)**. Solo in questo modo la vendita potrà diventare consulenziale e trovare le migliori opzioni che permettono di concretizzare un risultato aziendale.

Fare questo, significa applicare alla vendita i metodi della “Consulenza di Processo”, ovvero far convergere vendita e consulenza in un unico metodo di vendita consulenziale.

1.15. PASSARE DALL'INTERESSE GENERICO ALLE PRATICHE CONVERSAZIONALI CHE LO RENDONO CONCRETO

Tutti condividono a parole e in teoria un generico senso di “attenzione verso il cliente” ma pochi lo sanno tradurre in pratiche conversazionali, e azione.

Nei “momenti della verità”, in una vera negoziazione di vendita con un vero cliente, possiamo osservare e misurare se i concetti diventano **realtà conversazionale**, se cioè il venditore riesce a tradurre i concetti di “centratura sul cliente” in vere domande, in riformulazioni, in esplorazione, ricentraggio degli argomenti di conversazione.

Dobbiamo analizzare **se egli sa cogliere i depistaggi**, o i tentativi di **espropriarlo del suo ruolo consulenziale**. **Dobbiamo accorgerci, se siamo Direttori Vendite o coach di vendita, se il venditore ha vere capacità di fare domande centrali e fare analisi** - o se invece si disinteressa del processo del cliente, non pone domande, non cerca di capirlo veramente, non esplora il suo “mondo” e le sue evoluzioni, e lascia che sia il cliente a decidere quale ruolo egli deve giocare.

Un altro esempio sul tema del “vendere un concetto” prima ancora di un prodotto. L'esempio questa volta è semi-autobiografico, poiché tratta di un mercato, quello della formazione e del coaching, nel quale viviamo ogni giorno.

Chi opera con o per il nostro Studio, ad esempio, deve essere ben consapevole del fatto che fare consulenza e formazione significa applicare dei modelli scientifici e non essere dei ciarlatani improvvisati. Un consulente o formatore può essere interprete, anche ottimo, di teorie e modelli elaborati da altri autori, oppure può diventare contemporaneamente autore e ricercatore se ha adeguate capacità.

Nel nostro studio abbiamo svolto un grande sforzo di ricerca per produrre (generare, creare) numerosi modelli proprietari, prodotti formativi e consulenziali nuovi, integrandoli in paradigmi evoluti per lo sviluppo personale e organizzativo. Tra questi modelli troviamo il Metodo *Action Line Management* (ALM)™, le Regie di Cambiamento™ per la formazione avanzata, il *Deep Coaching Protocol*™ per lo sviluppo personale, e creando inoltre il metodo HPM™ (*Human Performance Modeling*) per lo sviluppo del potenziale personale.

Chi opera con il nostro Studio deve quindi sapere che per i suoi servizi di formazione il cliente troverà un mondo di unicità, di modelli proprietari che altri non hanno. Questo permette al cliente di ottenere formazione consulenziale con tecniche nuove e proprietarie, anticipare di anni quello che uscirà sul mercato “per tutti” ed avere un vantaggio competitivo, scoprire tecniche uniche create dalla ricerca attuata direttamente dallo Studio, avere a disposizione modelli non reperibili altrove.

Una consulenza o training centrata sul cliente e sul suo processo deve essere distanziata dal concetto di “corsificio”, e questo significa e saperlo comunicare, per chi opera dal lato dello Studio.

Lo stesso problema e obiettivo, capire le unicità, vale per ogni azienda di prodotti o servizi.

La conoscenza che deve possedere chi opera per un'impresa non può essere superficiale. In generale, chi rappresenta una realtà deve essere consapevole di quale realtà rappresenta, quali potenziali porta con sé.

Una rappresentazione di sé distorta, o lacunosa, emerge inevitabilmente in ogni "momento della verità" e in ogni vendita che aspira ad essere consulenziale.

1.16. LE TECNICHE CONVERSAZIONALI

Cosa significa "tecnica conversazionale"? Dobbiamo innanzitutto capire che una interazione di vendita e una negoziazione sono basate – nel *face to face* – su specifici meccanismi della conversazione. Tra questi:

- la gestione dei turni di conversazione (*turn management*)
- il ricentraggio degli argomenti di conversazione
- le tecniche di "ammorbidimento" delle relazioni (*repair*), ma soprattutto
- la produzione di domande (dare ascolto), opposta alla produzione di emissioni persuasive o informative (ottenere ascolto).

Riuscire a bilanciare il flusso che esiste tra dare ascolto e ottenere ascolto (*balancing*) è una precisa tecnica conversazionale.

Nella vendita classica il conflitto è "per parlare", e lo scopo è parlare più dell'altro o sovrastarlo con le proprie argomentazioni.

Nella vendita consulenziale troviamo il gioco opposto, il gioco diventa "chi fa parlare di più l'altro", e lo scopo strategico è indurre il cliente in uno stato di "apertura" per poter ottenere le informazioni indispensabili a costruire un pacchetto consulenziale o di offerta.

Ottenere uno stato di apertura significa aprire sempre più il "flusso empatico" – il flusso di attenzione verso l'interlocutore che lo porta a fare delle aperture (*disclosure*), a dischiudere le proprie informazioni o posizioni. Tale tecnica è denominata nel nostro metodo *Info-Bleeding* (trasudazione informativa) e permette di ottenere informazioni indispensabili a rifinire la strategia e formularla.

Questo risultato richiede precise **tecniche conversazionali**, che nel nostro metodo assorbiamo dalle scienze di Analisi della Conversazione (*Conversation Analysis*), dalle tecniche di intervista degli informatori (*Humint*), dalle tecniche di intervista clinica in psicoterapia, e da altre fonti scientifiche, non ultime le tecniche utilizzate nelle investigazioni, opportunamente adattate al fatto di non volere in nessun modo creare una sensazione di "interrogatorio".

Dietro ad ogni incontro tra realtà personali (incontro tra persone) e tra realtà aziendali (incontro tra aziende) esistono enormi potenziali da esplorare e questa consapevolezza alimenta chiunque non si accontenta della superficie, in ogni manifestazione dell'essere umano e della conoscenza umana.

La consapevolezza di sé (*self-awareness*) include il "come io comunico", l'analisi di "qual è il mio stile conversazionale in una negoziazione", ed è il tratto più importante della capacità di vendita,

poiché in ogni vendita una persona porta con sé “se stesso”, i propri limiti, i propri principi morali e le sue esperienze ed abilità pratiche.

Le caratteristiche dell'azienda cliente e del sistema cliente – in senso più generale – sono estremamente importanti, ma (senza sminuirle) di minore importanza strategica rispetto alla costruzione di una buona conoscenza di sé e della propria azienda, poiché questo “lavoro” viene riutilizzato in ogni relazione di vendita, mentre lo studio di un cliente specifico è un investimento essenziale ma che trova rientro in una sola ed unica relazione di vendita.

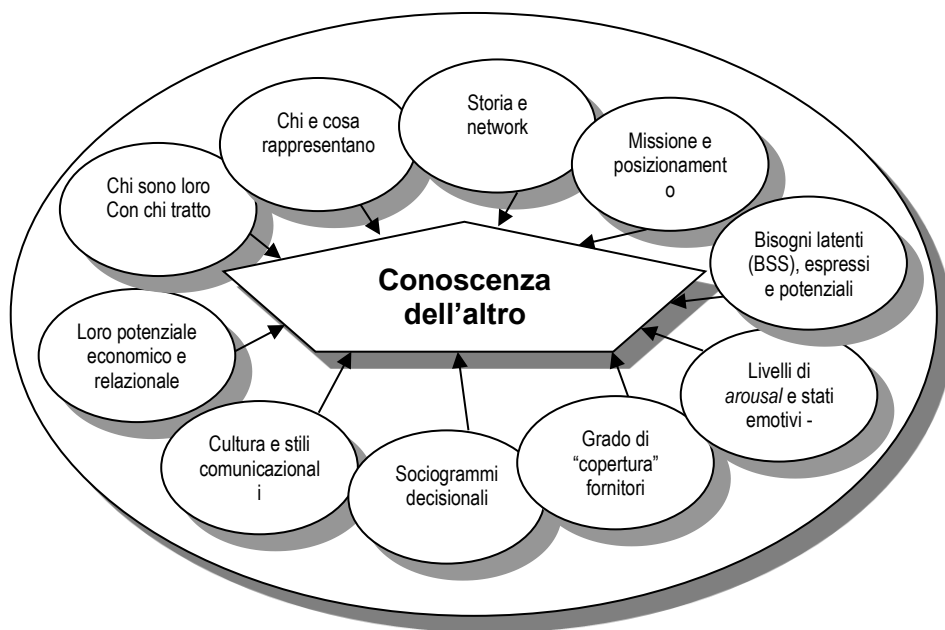
La consapevolezza dell'istituzione che rappresentiamo, delle sue persone, dei suoi confini, delle sue forze e debolezze, è un anello forte della vendita consulenziale che ci accompagna in ogni trattativa, ma esso non verrà mai valorizzato se non è sostenuto dallo sviluppo delle proprie competenze comunicative.

2. Conoscenza del cliente e consapevolezza del cliente

Nella vendita consulenziale è indispensabile acquisire la capacità di compiere diagnosi e analisi della controparte, il sistema complesso con il quale stiamo per interagire.

L'analisi è fondamentale per far emergere il sistema cliente in tutta la sua pienezza, anticipare i possibili rischi, e cogliere tutte le opportunità che esso racchiude.

Fig. 3 – Tratti principali della conoscenza del sistema-cliente



2.1. CHI SONO "LORO", CON CHI STO TRATTANDO

In genere, l'"altro" – in termini commerciali e negoziali - è un soggetto pericoloso solo finché non lo si conosce bene.

Larga parte dell'attività consulenziale – anche nella vendita – consiste esattamente nel conoscere l'"altro", il sistema-cliente, le sue strutture, i suoi funzionamenti, i suoi bisogni dichiarati e quelli latenti.

Questo significa ricercare sintomi e "segnali deboli", capirne le finzioni e le realtà, **svelarne le contraddizioni**. Il teatro è maestro nella capacità di svelare le contraddizioni. Molte rappresentazioni giocano tutto il loro valore sullo smascheramento, sul meccanismo del "giù la

maschera”, seguito spesso dal “vediamo cosa c’è realmente sotto la maschera”.

Smascherare, e farlo delicatamente e artisticamente, senza urtare le difese psicologiche della controparte (o farlo solo come strategia e non involontariamente), è uno degli obiettivi della vendita consulenziale e della negoziazione.

Nel teatro, la “rivelazione” o “smascheramento” è il momento in cui il grande avvocato da tutti temuto si dimostra cornuto, o incapace di educare il figlio che diventa paradossalmente un ladro.

È il momento in cui tutta l’impalcatura drammaturgica crolla, è lo “strappo nel cielo di carta” del teatrino delle marionette di cui ci parla Pirandello, il momento in cui il pubblico si accorge che è in corso una recita, il momento in cui siamo costretti a prendere atto che è in corso una rappresentazione scenica e non ci stanno esponendo una realtà ma una sua visione spesso distorta, lacunosa, artefatta.

Basare una vendita su dati distorti, lacunosi, artefatti, incompleti, non è certo garanzia di successo.

2.2. CHI E COSA RAPPRESENTANO – PIANO DENOTATIVO E PIANO CONNOTATIVO

Ogni azienda è parte di qualche sistema politico o istituzionale, di un network evidente o latente, di qualche cultura o mondo, e “sta per” (rappresenta) qualcosa di altro.

La scienza semiotica (scienza dello studio dei segni e dei sistemi di comunicazione simbolica) ci aiuta a far luce sui simbolismi che le aziende utilizzano (lato denotativo) e sui significati che assumono (lato connotativo).

Il marchio Armani rappresenta sicuramente un brano di Italia di successo della moda mondiale, è denotato da uno specifico logo, e connota eleganza, status, signorilità, moda, ma potremmo avere a che fare con marchi meno noti che tuttavia hanno un loro valore specifico di mercato, ad esempio un produttore di giunti idraulici che rappresenta la creatività e precisione nella meccanica.

Conoscere il livello semiotico, capire il senso del “stare per” e del “significare qualcosa”, è indispensabile. Dobbiamo distinguere le rappresentazioni istituzionali dalle rappresentazioni di ruolo. Ogni negoziazione infatti subisce il problema della stratificazione dei ruoli, della molteplicità dei ruoli compresenti in un individuo, e della confusione su chi abbia veramente il potere decisionale.

Spesso dietro ai simboli di potere ostentato (uffici in centro, vestiti eleganti, siti web evoluti) si nasconde un vuoto e una misera colossale. Non dobbiamo prendere quindi per “veri” i segnali denotativi, ma prenderli solo come “indizi” di qualcosa che deve essere esplorato e convalidato.

Potremmo avere una trattativa con un buyer di un colosso industriale, che rappresenta la formalizzazione della burocrazia di acquisto, ma dal potere decisionale nullo, oppure un colloquio con un personaggio apparentemente secondario ma che in realtà rappresenta la famiglia che detiene il controllo azionario, e funge da *gatekeeper* (controlla il “cancello” di alcuni rami di potere aziendale) - un vero decisore e influenzatore.

Nulla deve essere dato per scontato.

2.3. STORIA E NETWORK

La storia di un'azienda è fondamentale per capire le sue evoluzioni attuali. Una delle attività essenziali del venditore consulenziale e negoziatore di alto livello, è lo studio della storia del cliente o controparte, i suoi cambiamenti epocali e i micro-mutamenti che si trova a subire a causa della concorrenza, della tecnologia, della legislazione e dell'ambiente.

Chi comanda adesso, chi comandava prima, e perché chi comanda adesso è nella condizione di farlo. In che posizione del suo ciclo storico è un certo decisore? È in fase di declino e sta per lasciare l'azienda o è una new-entry nel ruolo e ha bisogno di dimostrare la sua capacità?

Fare vendita consulenziale significa entrare nei processi del cliente, fare "consulenza di processo"¹ nella vendita significa capire la traiettoria del cliente (passato, presente, ipotesi di possibili futuri) e inserirsi come elemento utile.

Il network riguarda le reti di rapporti in cui è inserita l'azienda, ad esempio – se trattiamo con la grande distribuzione - dobbiamo sapere se stiamo trattando con una grande cooperativa legata al settore della "cooperazione bianca" di ispirazione cattolica, o se essa si riconosce ed è inserita nell'area della "cooperazione rossa" di sinistra, o se invece appartiene ad aree conservatrici, o altri network industriali o politici.

I profili di appartenenza ai network creano profondi vincoli sulle scelte, soprattutto vincoli politici, mentali, ideologici e influenzano la decisione dei partner e fornitori cui affidarsi.

È sbagliato basare una vendita consulenziale sulla sola pura politica o appartenenza ad un network, ma dimenticare questo dato può creare gaffe ed errori conversazionali, conoscerlo invece permette di anticipare alcuni meccanismi di funzionamento del cliente (anticipare, non certo prevedere esattamente).

Nessun ragionamento euristico (stereotipi di ragionamento, es: è cattolico quindi...) deve essere preso come assoluto e dato per scontato.

2.4. MISSIONE E POSIZIONAMENTO

La missione rappresenta "cosa fai per chi", "a chi sei utile, e per cosa" e non va confusa con l'obiettivo economico del vendere e guadagnare.

Il ragionamento sulla missione è intriso, nella mente di molti manager, di un costante fraintendimento tra (1) ottenere risultati aziendali per sé (vendere, guadagnare), e (2) portare risultati ai clienti, **avviare "relazioni di aiuto"**.

Il senso vero della missione è portare risultati ai clienti, e questo è l'unico motore vero delle vendite, è ciò che le rende possibile.

Per poter vendere, nel B2B (vendita da impresa ad impresa) dobbiamo capire come la nostra soluzione può aiutare ad aumentare il valore complessivo che il cliente può offrire **ai propri clienti**.

¹ Vedi Schein, E. (2001). *La consulenza di processo. Come costruire le relazioni d'aiuto e promuovere lo sviluppo organizzativo*. Milano, Raffaello Cortina Editore

Dobbiamo ancora una volta entrare nei processi e capire la catena del valore dell'impresa cliente.

Anche nel negoziare, dobbiamo capire se le nostre proposte o soluzioni aiutano la controparte a risolvere un suo problema e non solo un nostro problema.

Dobbiamo capire se e dove i nostri flussi di valore possono avere impatto sui flussi di valore che il nostro cliente potrà portare ai propri clienti o interlocutori-chiave.

Se uno dei nostri vantaggi competitivi ipotizzati è il tempo di consegna rapido (elemento del marketing mix), non è detto che esso sia anche un elemento del *value mix* (il mix di valore effettivo percepito dal cliente).

Il tempo di consegna rapido può impattare positivamente i tempi di consegna del cliente ai propri clienti? Gli è stato richiesto? O è abbastanza marginale?

Nessuna risposta che vale per un cliente vale automaticamente anche per un altro.

È importante per il cliente ottenere miglioramenti sui tempi di consegna? Se sì, abbiamo una carta da giocare, se no (e non vi sono altri fattori organizzativi da considerare) si tratta di un vantaggio inutile, puramente autoreferenziale (un puro parlarsi addosso, vuoto, improduttivo).

Centrare la missione del cliente e il suo posizionamento ci aiuta a negoziare per creare il successo del cliente negoziale, ancora prima del nostro. Se riusciamo a diventare un elemento del successo del cliente, il nostro successo sarà una semplice conseguenza.

2.5. BISOGNI ESPRESSI, LATENTI (BSS), E BISOGNI POTENZIALI.

I bisogni possono essere espressi e formalizzati, oppure latenti e non pronunciati, per numerosi motivi (desiderio di coprire informazioni, bisogno di gestire l'immagine pubblica, di non rivelare debolezze).

I bisogni latenti partono dalla radice del Bisogno Sottostante Servito (BSS) del cliente. **I desideri di acquisto di un cliente possono essere portati sul tavolo della negoziazione, oppure rimanere latenti, o ancora stare nel non detto.**

I bisogni latenti sono diversi dai bisogni potenziali in quanto un bisogno potenziale non è allo stato di consapevolezza nel cliente, si tratta di qualcosa di non ancora pensato nemmeno dal cliente.

Un BSS rappresenta la motivazione sottostante l'acquisto. Esempio: compriamo un PC portatile per soddisfare l'esigenza di scrivere o analizzare dati, e farlo anche potendosi spostare. Vogliamo una videocamera per poter fissare ricordi e momenti. Qualsiasi tecnologia ci aiuti a "fissare ricordi e momenti" per poterli rivedere in seguito, copre il BSS, e quindi è essenziale concentrarsi sul bisogno e non solo sul prodotto.

Come evidenziato già nel volume "Competitività Aziendale", dobbiamo concentrarci su alcuni punti:

1. Quali sono i veri bisogni del cliente? Li abbiamo capiti davvero?
2. Quanto bene sta risolvendo il prodotto le esigenze di base per cui viene acquistato? E' una soluzione già ottimale, o si può fare di meglio?

3. Quali spazi scoperti e margini di miglioramento rimangono?
4. Come evolve la domanda e quali nuove caratteristiche possono costituire fattori di successo? Le aspettative e attese crescono, e in che direzione?
5. Quali trend di scenario hanno il potenziale di incidere sul nostro futuro, e cosa faremo per utilizzare i trend anziché esserne sommersi?

2.6. LIVELLI DI AROUSAL E STATI EMOTIVI

L'analisi motivazionale del cliente ci porta a chiederci perché è in corso un tipo di bisogno e se possiamo rispondervi, o se possiamo stimolare un bisogno nel caso siamo convinti di poter portare un beneficio al cliente.

L'**analisi emotiva** ci porta ad interessarci del quanto forte è un livello di bisogno, quali emozioni si associano nel cliente a questo bisogno (ansia, tristezza, gioia, aspettativa, disagio nel parlarne, gioia del parlarne, e altri stati emotivi).

L'*arousal* è l'attivazione del cliente, il suo grado di "agitazione interiore", la tensione sottostante il bisogno. Ad esempio, può esistere un bisogno disperato ma questa urgenza viene mascherata (ancora una volta teatralmente) come semplice curiosità.

2.7. GRADO DI "COPERTURA" SUI BISOGNI ESISTENTI

Quanto risulta "coperto" un cliente dai fornitori che ha già? La nostra controparte ha già qualcuno che sia in grado di coprire le esigenze? Qualcuno che possa dare risposte a bisogni sentiti o emergenti?

L'analisi diventa interessante soprattutto sui bisogni non ancora espressi o sui bisogni potenziali e futuri, che ancora non si sono manifestati ma presto potrebbero farlo.

Capire su quali piani e bisogni un cliente è "scoperto" o ha poco margine di sicurezza nei fornitori attuali è un'acquisizione informativa essenziale.

2.8. SOCIOGRAMMI DECISIONALI

Con chi trattare? Per saperlo, è necessario capire gli influenzatori del processo di acquisto, chi è *con* e chi è *contro*, chi è neutro, chi gioca su un tavolo aperto e chi gioca "sotto il tavolo". Capire quali sono le relazioni e i giochi di potere, i rapporti di forza nella controparte, è un elemento chiave.

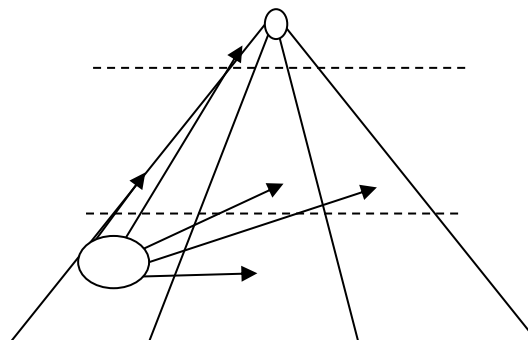
Nelle vendite e nelle negoziazioni complesse è essenziale riuscire a risalire la catena decisionale, arrivando al top delle organizzazioni. Occorre arrivare ai livelli decisionali che contano, e farlo per gradi o direttamente, a seconda di quanto "schermati" e filtrati siano questi livelli.

È anche importante riuscire a presidiare diversi livelli organizzativi (uscire dal solo settore acquisti, parlare anche con il marketing, con le vendite, con l'amministrazione o con l'area produzione e con l'area qualità), per iniziare a creare un **consenso allargato** verso la nostra azienda e la nostra proposta.

Questa attività di *relationship building* è essenziale per creare basi solide nel sistema-cliente. Distinguiamo quindi:

- le attività di risalita verso l'alto (ampliamento verticale) dei contatti,
- le attività di allargamento trasversale dei contatti.

Figura 4 – Movimenti strategici nel sociogramma organizzativo del sistema-cliente (piramide decisionale)



2.9. CULTURA E STILI COMUNICAZIONALI

Quali regole vigono in azienda e nel cliente, quali valori, simboli, abitudini, modi di essere, stili di gestione, stili di comportamento e comunicazione. Anche in questo caso valgono le regole di riconoscimento, per capire quale stile è attivo tra le tante possibilità, es:

1. auto-celebrativo,
2. erotico trasgressivo,
3. poetico romantico,
4. dittatoriale,
5. psicanalitico introspettivo.

2.10. LORO VALORE E POTENZIALE

Da un'analisi complessiva dei dati, possiamo ricavare il potenziale del cliente. L'analisi comprende il potenziale economico degli acquisti, i volumi attuali e futuri, il tipo di rapporto avviabile, i rientri materiali e immateriali che possono arrivare da questo rapporto.

Dovremo quindi valutare attentamente alcuni aspetti indispensabili. Per ciascuna "falla" o segnale dovremo valutare se e come muoverci.

Alcuni dati da prendere in considerazione:

1. Le caratteristiche del cliente (dimensioni, fatturato, settore), e se sono tali da renderlo un cliente che ci interessa?
2. Comprende l'utilità del nostro prodotto/servizio, ha un interesse per esso? Ha volontà di acquistare o vi si trova costretto?
3. I costi logistici di ingresso sono ridotti (cliente comodo da raggiungere e servire)? Quante e quali risorse sarà necessario dedicargli?

4. È un cliente dal buon potenziale economico, potremmo praticare prezzi remunerativi? Esiste la possibilità di sviluppare margini adeguati?
5. Possiamo impostare termini e modalità di pagamento a noi consone?
6. Non ci farà probabilmente perdere energie per incassare?
7. Offre alta sicurezza di pagamento?
8. Aggiungerebbe prestigio al nostro parco clienti?
9. Si potrà costruire un rapporto pluriennale, destinato a durare?
10. Sarà possibile ottenere una pianificazione degli acquisti?
11. Sembra un cliente flessibile, che riusciremo a soddisfare?
12. Si preannuncia un rapporto piacevole? Esiste consonanza di visione e valori, o si preannuncia forte incomunicabilità e conflittualità?
13. È un cliente che offre buone prospettive (dirette o indirette) per espandere i nostri contatti?
14. Da questo rapporto ci sarà da imparare; dal punto di vista culturale, tecnico o organizzativo?
15. È un cliente sulla cui parola si può contare?
16. Con il cliente è possibile realizzare ricerca congiunta?

Il nostro interesse per questo tipo di cliente (valore d'immagine e relazionale), non dipende solo dai fatturati generabili, ma dall'immagine che ne deriva, dalla possibilità di ingresso in aree di mercato nuove o interessanti e diversi altri fattori intangibili, racchiusi nella checklist pubblicata nel volume "Competitività Aziendale", utile per aprire una discussione sui vari punti che vi troviamo.

2.10.1. CHECK-LIST PER LA VALUTAZIONE DEL CLIENTE POTENZIALE

➡ Cliente da valutare: _____

Istruzioni: inserire una "x" nella casella che meglio rappresenta la situazione reale tra le due affermazioni. Scegliere una sola x per ogni domanda. Al termine, tracciare il profilo.

| | ← | vero | abb. vero | né/ né | abb. vero | vero | → | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1. Le caratteristiche del cliente (dimensioni, fatturato, settore) lo rendono un cliente potenziale | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le caratteristiche del cliente e la nostra offerta hanno ben poco a che fare |
| 2. Comprende l'utilità del nostro prodotto/servizio, ha un interesse per esso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Richiede elevati costi persuasivi, non parte con atteggiamento positivo |
| 3. I costi logistici di ingresso sono ridotti (cliente comodo da raggiungere e servire) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Richiede sforzi logistici di ingresso elevati (necessita trasferite difficili, è distante) |
| 4. È un cliente dal buon potenziale economico, potremmo praticare prezzi remunerativi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | È un cliente dal potenziale economico scarso, tenderà a pagare poco |
| 5. Possiamo impostare termini e modalità di pagamento funzionali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Impone termini e modalità di pagamento difficili per noi |
| 6. Non ci farà probabilmente perdere energie per incassare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ci farà probabilmente perdere tempo ed energie per incassare |
| 7. Offre alta sicurezza di pagamento | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Offre bassa sicurezza di pagamento |
| 8. Aggiungerebbe prestigio al nostro parco clienti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | È un cliente che non aggiunge prestigio al nostro parco clienti |
| 9. Si potrà costruire un rapporto pluriennale, destinato a durare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La durata nel tempo si presenta ridotta per i nostri scopi |
| 10. Sarà possibile ottenere una pianificazione degli acquisti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Difficilmente otterremo pianificazione di acquisto |
| 11. Sembra un cliente flessibile, che riusciremo a soddisfare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Sembra un cliente ostico, impossibile da soddisfare |
| 12. Rapporto piacevole, esiste consonanza di visione e valori | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Creerebbe problemi elevati, rapporto fastidioso e sgradito |
| 13. È un cliente che offre buone prospettive (dirette o indirette) per espandere i nostri contatti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Il rapporto con questo cliente rimarrà chiuso in sé, non ci permetterà di allargare i contatti |
| 14. Da questo rapporto ci sarà da imparare; dal punto di vista culturale, tecnico o organizzativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Dal rapporto con questo cliente non usciranno cresciuti, non entrerà know-how |
| 15. È un cliente sulla cui parola si può contare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | È meglio non fidarsi sempre della sua parola |
| 16. Con il cliente è possibile realizzare ricerca congiunta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Le sue caratteristiche rendono impensabili piani di R&D comuni |

Giudizio complessivo del cliente potenziale, da 0 a 100 _____

2.10.2. CHECK-LIST PER LA VALUTAZIONE DEL CLIENTE ATTUALE

➡ Cliente da valutare: _____

Istruzioni: inserire una "x" nella casella che meglio rappresenta la situazione reale tra le due affermazioni. Scegliere una sola x per ogni domanda. Al termine, tracciare il profilo.

| | ← | vero | abb. vero | né/ né | abb. vero | → | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--|
| 1. Genera un fatturato importante per noi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Genera fatturati poco significativi per noi, marginali |
| 2. Dimostra interesse e comprende l'utilità del nostro prodotto/servizio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Per lui il nostro prodotto/servizio non è centrale, o richiede elevati costi persuasivi |
| 3. Per questo cliente siamo importanti, ci valuta positivamente, tiene a noi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Per questo cliente siamo indifferenti, sostituibili senza alcuno sforzo |
| 4. I costi logistici di ingresso sono ridotti (localizzazione, distanze agevoli e sforzi minimi) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Richiede sforzi logistici di ingresso elevati (difficoltà di contatto e visita, ecc.) |
| 5. Siamo soddisfatti dei prezzi che riusciamo a praticare ad esso | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Siamo insoddisfatti dei prezzi che riusciamo a praticare |
| 6. I termini e le modalità di pagamento sono accettabili | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Impone termini e modalità di pagamento difficili per noi |
| 7. Non ci fa mai perdere tempo ed energie per incassare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Ci fa spesso perdere tempo ed energie per incassare |
| 8. Aggiunge prestigio al nostro parco clienti, è un nome spendibile | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | È un cliente che non aggiunge prestigio al nostro parco clienti, è un nome poco spendibile |
| 9. È un rapporto sicuramente duraturo nel tempo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Il rapporto è destinato a durare poco, per vari motivi |
| 10. Pianifica gli acquisti, sappiamo di poterci contare, ha buona frequenza di acquisto | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Non riusciamo ad ottenere pianificazione, le probabilità di interruzione/arresto sono alte |
| 11. Riusciamo a generare soddisfazione agevolmente | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | È un cliente impossibile da soddisfare |
| 12. Sono persone piacevoli, esiste consonanza di visione e valori, la relazione è buona | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Assumono atteggiamenti spesso fastidiosi e sgraditi, le relazioni personali non sono buone |
| 13. È un cliente grazie al quale espandiamo i nostri contatti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Il rapporto con questo cliente è chiuso, non crea contatti utili |
| 14. Le esperienze legate al rapporto con questo cliente producono know-how culturale, tecnico o organizzativo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Dal rapporto con questo cliente entra poco know-how, non è un fattore di crescita per noi, di sviluppo culturale o tecnico |

Giudizio complessivo del cliente potenziale, da 0 a 100 _____

3. Analizzare i potenziali della relazione

Un'adeguata esplorazione del cliente permette di capirne le esigenze, ma anche di prefigurare il costo della relazione (fisico e relazionale) e il potenziale della relazione.

L'esame dei due livelli di identità (chi siamo noi, chi sono loro) permette di trovare uno spazio di condivisione entro il quale costruire qualche forma di progetto.

Le potenzialità della relazione possono essere capite solo in seguito ad una diagnosi accurata, non devono essere considerate in modo affrettato.

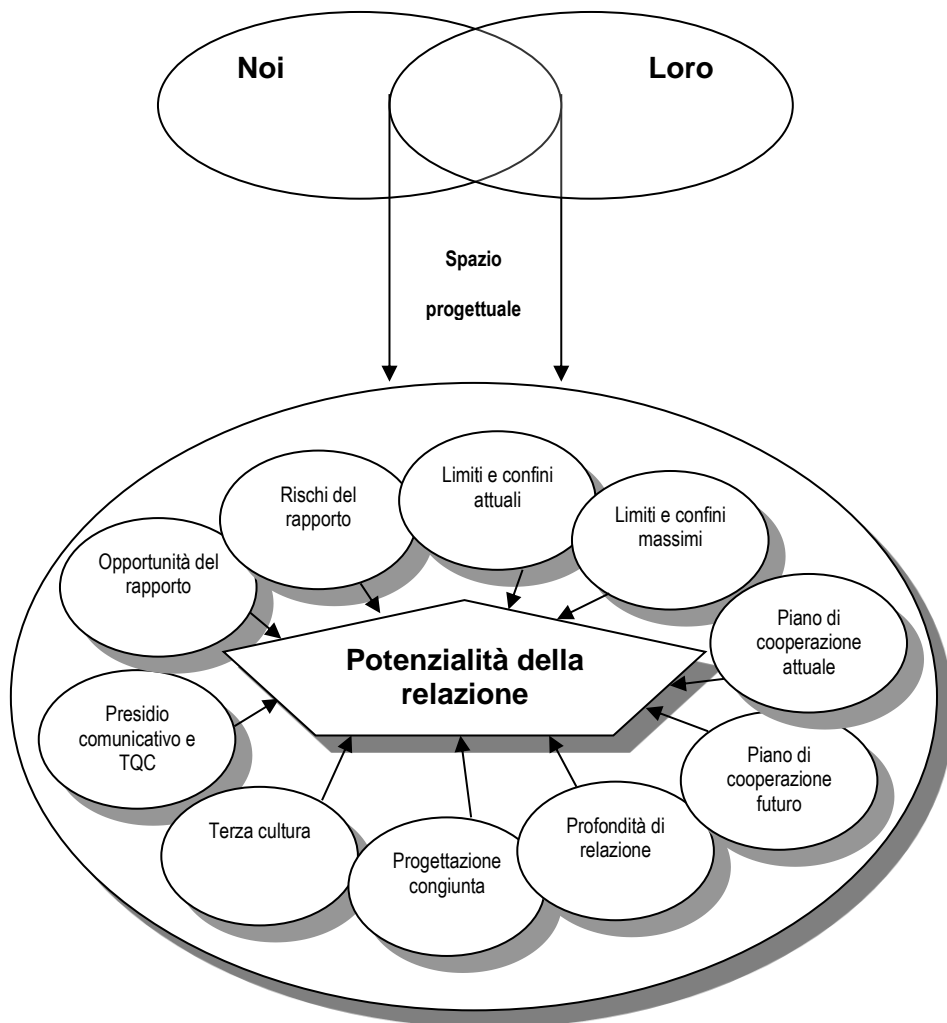
Una diagnosi può far emergere importanti “**pepite informative**”, dati e informazioni sulle quali basare l'analisi. Queste “pepite informative” sono racchiuse un **giacimento informativo** al quale non è facile arrivare, e la cui esplorazione richiede professionalità e training.

La consapevolezza di “chi siamo” e di “chi è di fronte a me” (con chi tratto), permette di analizzare lo spazio progettuale, le potenzialità del lavoro che possiamo avviare assieme.

Nel compiere questo tipo di analisi dobbiamo sempre considerare che:

- nessuna relazione è perfetta;
- il nostro scopo non è amarci, ma lavorare assieme;
- dobbiamo apprendere a convivere con culture aziendali diverse dalle nostre;
- siamo qui per lavorare e non per regalare il nostro sapere o i nostri prodotti;
- dietro ad ogni uscita (tempo, denaro, attenzione, energie umane) deve esservi qualche forma di entrata, monetaria o immateriale;
- i bilanci non si fanno solo con il denaro;
- il valore di apprendimento che una relazione offre può farci produrre salti di qualità fondamentali per la nostra stessa azienda.

Fig. 5 – Tratti principali della potenzialità del rapporto: il principio di esplorazione degli spazi progettuali comuni



3.1. OPPORTUNITÀ DEL RAPPORTO

Alcune domande chiave per aprire un ragionamento sulle opportunità della relazione:

- Che opzioni posso offrire ora, e che spazi si possono aprire in futuro?
- Quanto sono **concreti** i progetti avviabili?
- È un rapporto che sembra concluso in un singolo progetto o vi sono spazi di continuità?

- Che reti relazionali positive si aprono se il progetto va a buon fine (ingresso in network, nuove conoscenze, sviluppo di immagine)?

3.2. RISCHI DEL RAPPORTO

Vi sono rischi nel lavorare con questo soggetto? Rischiamo di perdere risorse, energie, rischiamo di non essere pagati o non adeguatamente, rischiamo di perdere know-how senza avere nulla in cambio? Sono in grado di apprezzarci? Quante e quali forze esterne possono impedirmi di raggiungere i risultati?

3.3. LIMITI E CONFINI ATTUALI

Dove è bene fermarsi, dato l'attuale stato di maturazione del rapporto? Faccio bene a espormi molto e subito? È bene testare il comportamento di questo soggetto nella realtà (es: se rischio un mancato pagamento del primo intervento, devo evitare di farne altri a rischio: **devo mettere alla prova la serietà del cliente prima di perdere valore o erogarlo gratis**).

3.4. LIMITI E CONFINI MASSIMI

Dove potrà mai arrivare questo rapporto, anche se il cliente applica il massimo della sua buona volontà e le circostanze sono favorevoli? Dove si arresterà per forza lo spazio di questa collaborazione? Fino a che punto vale la pena investire energie e risorse su questo cliente?

3.5. PIANO DI COOPERAZIONE ATTUALE

Cosa risulta **saggio** fare ora, alla luce delle informazioni disponibili, sui potenziali attuali e futuri? Quali progetti possiamo avviare subito?

3.6. PIANO DI COOPERAZIONE FUTURO

Posso avviare un sistema di contatto abbastanza frequente, tale da farmi restare vicino al cliente? Riesco ad acquisire anche le future opportunità? Tengo gli spazi aperti per farlo? Mi accontento di chiudere un progetto o cerco di conquistare la relazione e quindi anche il valore futuro che quel cliente potrà esprimere?

3.7. PROFONDITÀ DI RELAZIONE

Riesco a raggiungere livelli di *co-makership* (costruire progetti congiunti), di reale partnership? Sì, no, solo in parte? Su quali piani possiamo collaborare in profondità? Quali sono gli ostacoli a collaborare in profondità?

3.8. PROGETTAZIONE CONGIUNTA

Su quali progetti posso stimolare un “lavorare assieme”?

È possibile avviare una ricerca e sviluppo congiunta? Possiamo fare qualcosa di più che non sia vendere e comprare, ma costruire assieme un progetto che porti entrambi ad entrare dove da soli non arriveremo?

Possiamo coinvolgere il cliente nel progettare soluzioni, affinché egli le senta più “sue”?

3.9. TERZA CULTURA

La prima cultura è quella del cliente. La seconda cultura è quella del venditore o altro interlocutore. Dall’incontro tra le due realtà può nascere qualcosa di nuovo, una “terza cultura” che apre spazi nuovi di mercato per entrambi.

Una terza cultura è il risultato del lavoro di più menti che scambiano tra loro informazioni, valori, linguaggi, e arricchisce il rapporto.

Quando tra due aziende nasce una cultura comune, frutto del lavoro svolto assieme, il vantaggio competitivo della relazione è sicuramente maggiore, rispetto a quando si svolgono semplici forniture su richiesta.

3.10. PRESIDIO COMUNICATIVO E TOTAL QUALITY COMMUNICATION

Chi presidia le comunicazioni con quel cliente, sia quotidiane, di servizi, tecniche o istituzionali?

Abbiamo la consapevolezza di **chi ai vari livelli** manda messaggi a quel cliente (anche sul piano tecnico, di servizio o customer care, o amministrativo, ad esempio, e non solo commerciale)?

Chi controlla la qualità dei messaggi che inviamo? Chi tratta con quel cliente è all’altezza di farlo?

Esiste un piano per dare continuità ai messaggi?

Abbiamo un piano per dare spessore alla relazione mantenendo “caldo” il contatto, e presidiare il cliente?

4. Gestire efficacemente i diversi livelli di relazione tra aziende



4.1. DEFINIRE IL PROPRIO TARGET DI RISULTATO NEI DIVERSI LIVELLI DI VENDITA

Possiamo identificare alcune grandi categorie di approcci alla vendita e relative tipologie di vendita:

- vendita distributive;
- vendita consulenziale;
- vendita complessa;
- *Key –Accounting*;
- *Corporate Relationship Building*.

4.1.1. VENDITA DISTRIBUTIVA

La **vendita distributiva** riguarda una tipologia di rapporto a basso livello di contatto umano, come l’invio di mailing, o il semplice “passare per vedere se serve qualcosa” di un rappresentante in un’azienda già cliente. O andare in un bar per fare un riordino di latte e patatine.

Il suo scopo è distribuire l’esistente e non creare il nuovo.

4.1.2. VENDITA CONSULENZIALE

La **vendita consulenziale** si definisce tale quando il venditore applica una dose elevata di analisi prima di confezionare una proposta o pacchetto di vendita.

La vendita consulenziale è necessaria in ogni relazione profonda.

La vendita consulenziale è necessaria soprattutto quando si cerca di esplorare il potenziale di un cliente e non ci si accontenta dei suoi bisogni apparenti o di superficie. È utile anche quando si vuole uscire dalla routine e si desidera portare soluzioni non preconfezionate ma tarate sulla condizione esatta di quel cliente in quel particolare momento del tempo.

4.1.3. VENDITA COMPLESSA

La **vendita complessa** è il livello di vendita che oltre ad essere consulenziale tocca molteplici decisori nell'azienda cliente e coinvolge molteplici protagonisti nell'azienda venditrice.

Si tratta di una vendita *many-to-many*, in cui molte persone del sistema cliente si interfacciano con molte persone del sistema del fornitore.

In questo territorio delicato occorre presidiare numerosi gradi di relazione e stare attenti al fatto che tutti giochino lo stesso gioco e nessuno rovini la relazione con messaggi inappropriati o comportamenti non concordati.

Sul fronte del fornitore possono essere coinvolti i funzionari commerciali, i tecnici, il marketing, sino alla direzione generale. Sul fronte del cliente possono essere coinvolti l'ufficio acquisti, la direzione commerciale, i tecnici, gli utilizzatori, i decisori e gli influenzatori, e numerosi altri *stakeholders*² e opinion-leaders, sino alla massima direzione.

Una disattenzione nelle comunicazioni di livelli poco presidiati (es: tecnici con tecnici, responsabili assistenza dell'azienda venditrice che si rapportano ad altri tecnici dell'azienda cliente su dettagli di prodotto) può produrre effetti dirompenti e distruttivi. Una sola informazione sbagliata che sfugga può risalire la piramide aziendale in modo distorto e minare l'intera operazione.

4.1.4. IL TRAINING NECESSARIO PER LE VENDITE COMPLESSE

Le aziende evolute, soprattutto multinazionali, effettuano specifici training sulle relazioni con il cliente (*Brand Communication Management*) finalizzati ad insegnare ai tecnici a valorizzare il marchio con comportamenti e atteggiamenti di front-line adeguati, a non inquinare con errori comportamentali.

Il problema non è solo dei rapporti tra tecnici ma riguarda ogni soggetto coinvolto nel *front-line*, come un magazziniere che deve consegnare un prodotto già acquistato (e può con il suo comportamento dare conferme positive o invece rovinare l'immagine aziendale faticosamente costruita durante la vendita). tocca anche chi risponde al centralino, l'immagine dei siti web, la qualità delle comunicazioni commerciali e persino le comunicazioni di servizio (email, fax, note). Ogni aspetto della comunicazione ha un impatto.

Le situazioni *one-to-many* (un venditore che fronteggia diversi interlocutori nell'azienda cliente) sono spesso da inquadrare nelle vendite complesse, e dobbiamo eliminare la tendenza a darvi meno importanza del dovuto. Quando un team di acquisto ben preparato fronteggia un solo e singolo rappresentante dell'azienda venditrice, possono facilmente crearsi condizioni di difficoltà, soprattutto se il team di acquisto applica strategie appositamente preparate per creare difficoltà, ed è formato per farlo.

² *Stakeholder*: portatore di interessi, soggetto in grado di avere influenza sulle decisioni.

Ricordiamo inoltre che molte aziende praticano training intensivi di negoziazione d'acquisto ai propri buyer e negoziatori, spesso con l'intento di "spremere" il più possibile dal venditore e metterlo in difficoltà³.

Questo deve trovare un contraltare adeguato in eccellenti training di vendita consulenziale e psicologia della vendita.

Le situazioni *many-to-one* (diversi rappresentanti dell'azienda venditrice che fronteggiano un solo buyer o altro decisore sul fronte cliente) sono abbastanza rare ma in genere rientrano nella categoria della vendita consulenziale.

In ogni e qualsiasi condizione, un training di vendita consulenziale è necessario e deve includere almeno:

- elementi di psicologia della comunicazione verbale, paralinguistica e non verbale,
- tecniche di ascolto, ascolto attivo ed empatia strategica,
- tecniche di mappatura dei decision-makers,
- tecniche di Key-Leader-Engagement,
- tecniche conversazionali,
- tecniche di intelligenza emotiva e autocontrollo emotivo,
- elementi di marketing per la vendita,
- tecniche di chiusura e concretizzazione.
- tecniche di qualità totale della comunicazione;
- tecniche per la costruzione delle linee di vendita e gestione delle strategie di vendita e linee di azione (*Action Line Management*).

Questi sono solo alcuni dei molti elementi che devono essere parte di un piano di formazione per la vendita consulenziale.

4.1.5. KEY-ACCOUNTING E SOLUTIONS SELLING

Il *Key-Accounting* rappresenta il grado di relazione in cui un soggetto (*Key-Account*) viene incaricato della missione di presidiare la relazione con un cliente importante, mantenerla "calda" e "lubrificata", sondare continuamente i trend che accadono entro l'azienda cliente, capirne gli equilibri decisionali e i loro mutamenti, anticiparne le possibili mosse, e prepararsi adeguatamente.

Il *Key-Account* (a seconda di come il ruolo viene definito e interpretato nelle singole aziende) è responsabile anche dei budget del cliente, delle offerte economiche, della formulazione delle soluzioni di vendita, preventivazione e verifica della customer satisfaction.

Opera soprattutto con uno spirito di vendita consulenziale centrato sulla ricerca di soluzioni (*Solution Selling*).

4.1.6. CORPORATE RELATIONSHIP BUILDING

Il *Corporate Relationship Building* rappresenta l'attività di costruzione di relazioni tra imprese (marketing relazionale).

³ Ricordiamo a questo fine alcune "deviazioni" delle tecniche PICOS, nate inizialmente come tecniche di co-makership tra industrie automobilistiche e loro fornitori, e trasformate da altri come strumenti scientifici di indebolimento psicologico del venditore.

Il CRB è un'attività propedeutica alla vendita, essendo finalizzato alla "entrata" in un sistema-impresa da angolazioni non strettamente commerciali o non unicamente commerciali.

Può trattarsi di creare conoscenza tra tecnici e tecnici, in un incontro organizzato da una terza parte. Può richiedere la partecipazione ad eventi politici o associativi da parte della direzione, o di manager. Può includere scambi di favori o di informazioni, ricerca di eventi sociali cui parteciperanno le persone che ci interessa contattare, e altre linee di azione (*action lines*) di avvicinamento ad un sistema-impresa.

Nel CRB la preoccupazione principale non è siglare un contratto *ora e subito* (fretta di concludere), ma **creare le condizioni** affinché si possa avviare un rapporto commerciale saltando i filtri e le barriere classiche, negoziando a livelli più elevati nell'organizzazione, o riducendo le difficoltà che si presentano a chi si avvicina ad un sistema che non conosce e nel quale non ha entrate.

Un'impresa moderna deve fare formazione su tutti i livelli, ad esempio:

- *Corporate Relationship Building*: per avviare nuovi contatti
- *Solution Selling*; per apprendere la vendita consulenziale basata sulla costruzione di "soluzioni"
- *Brand Communication Management*: a tutti i livelli aziendali, per evitare che comportamenti e comunicazioni inquinino l'immagine di marchio o distruggano le trattative in corso, o riducano la customer satisfaction di chi ha già comprato e vogliamo fidelizzare.

Un'impresa che intenda affrontare la vendita in modo serio dovrebbe decisamente praticare training e coaching costante, permanente, a cadenze fissate, e non solo come soluzione d'emergenza.

Quando le cose vanno male o le vendite calano, l'intervento formativo deve essere accompagnato da una buona dose di diagnosi organizzativa e ristrutturazione organizzativa, che porti a localizzare e rimuovere gli elementi che hanno portato a quella condizione negativa.

4.2. TARGET DI RISULTATI AI DIVERSI LIVELLI DI VENDITA

Per ogni livello di vendita possiamo identificare un diverso target di risultato.

Figura 6 - Target di risultato nei diversi livelli di vendita

| | |
|------------------------------|---|
| Vendita distributiva | <ul style="list-style-type: none">• Cogliere opportunità già focalizzate dal cliente, acquisire ordinativi per categorie di prodotti noti e abituali, già ampiamente consapevoli |
| Vendita consulenziale | <ul style="list-style-type: none">• Esplorare il sistema cliente• Svolgere analisi e diagnosi approfondite• Trovare le soluzioni giuste per il cliente• Costruire pacchetti personalizzati• Diventare fornitore di riferimento per una intera gamma di bisogni, sia attuali che futuri• Sostituire fornitori precedenti che non assicurano il grado di servizio ottimale |

| | |
|--|---|
| Vendita complessa | <ul style="list-style-type: none">• Vendere a diversi livelli all'interno del sistema-cliente presidiando tutti i decisori chiave• Acquisire commesse importanti ad alto impegno relazionale e "politico"• Diventare fornitore di riferimento |
| Key Accounting | <ul style="list-style-type: none">• Presidiare la relazione con il sistema-cliente• Mantenere continuità di rapporto• Evitare rotture di rapporto e malfunzionamenti della relazione |
| Corporate Relationship Building | <ul style="list-style-type: none">• Creare condizioni di vicinanza relazionale con elementi del sistema-cliente• Creare "entrata" relazionale |

4.3. **COMPNDERE QUALE LIVELLO DI RELAZIONE CERCANO GLI INTERLOCUTORI E LE MOSSE DI RISPOSTA ADEGUATE**

L'avvio di un rapporto può essere basato sul concetto di "prova" nel quale il fornitore viene testato, o ad un formato di "seduzione" nel quale si avvia un avvicinamento progressivo. In pochi o rari casi un fornitore passa dall'essere un perfetto sconosciuto allo status di "fornitore ufficiale", "fornitore di fiducia", o "fornitore di riferimento".

Il nostro obiettivo è quello di percorrere la strada che passa dall'essere estranei al sistema cliente al diventare il suo punto di riferimento per una intera categoria di bisogni.

Esiste una forte differenza tra essere venditore di prodotti o fornitore di un prodotto "una tantum" ed essere "il riferimento" per un cliente.

Dobbiamo quindi esplorare quale livello di relazione cercano gli interlocutori, entrando all'interno del Sistema Motivazionale (SM) del cliente

Dobbiamo chiederci (1) quali sono le possibili configurazioni del rapporto e (2) quali le possibili evoluzioni.

Alcune tipologie di rapporto:

1. copertura di una esigenza momentanea,
2. ricerca di un allargamento del parco fornitori ma senza mettere in discussione il fornitore attuale primario,
3. assaggio di una novità ma senza intenzioni di continuità con il fornitore precedente,
4. ricerca di un partner di continuità,
5. bisogno di un partner di continuità con capacità anche di *comakership*,
6. bisogno di un partner di continuità, *comakership* e R&D congiunta, estremamente integrato nella catena del valore,
7. ricerca di un "pollo da spennare" per ottenere Ricerca e Sviluppo gratis dal fornitore,
8. ricerca di un puro *benchmark* di prezzo o di qualità.

Principio 1 - Capacità di cogliere il grado di relazione ottimale e svilupparne il percorso

Il successo della vendita consulenziale dipende:

- dalla capacità di capire quale grado di relazione sia auspicabile avviare per l'azienda venditrice;
- dalla capacità di capire quale grado di relazione sia desiderato dall'azienda cliente;
- dalla capacità di negoziare la relazione ancora prima della vendita;
- dalla capacità di far evolvere la relazione (percorso della relazione).

La vendita consulenziale deve appurare se esistono condizioni per il successo reciproco – condizioni *win-win* - partendo sia dai dati disponibili che dagli atteggiamenti.

Le condizioni *lose-win* – in cui l'azienda venditrice va incontro a trappole o perdite sia economiche che di know-how – devono essere attentamente scrutinate e colte, prima che possano arrecare danni profondi, come la perdita di know-how, erosione di impegno, tempo e denaro.

In ogni comunicazione dobbiamo analizzare attentamente il livello di relazione ricercato, i segnali di fiducia (*trust-signals*) e di sfiducia (*distrust-signals*) in essa contenuti, che danno spessore alle ipotesi in costruzione.

Caso di analisi per la ricerca dei livelli di relazione e dei *distrust-signals*

Mail ricevuta

From: xxx [mailto:xxx@alice.it]
To: xxxx@studiotrevisani.it
Subject: ricerca partner

gentili signori,

la nostra è una società di servizi che opera in sardegna dal 1990 e stiamo ricercando un partner per la partecipazione ad una gara di appalto sul POR sardegna per una campagna di comunicazione sull'ambiente.

vi chiediamo la vostra disponibilità a progettare insieme un intervento.

in allegato vi inviamo la sintesi delle azioni previste.

vi preghiamo di rispondere con molta urgenza al XXXX (nome ente) srl xxx@tin.it o al mio indirizzo xxx@alice.it .

grazie xxx xxx (nome cognome)

risposta

----- Original Message -----
From: dott. Daniele Trevisani
To: xxx
Subject: RE: ricerca partner

Grazie per la richiesta, noi abbiamo forti competenze progettuali ma le mie conoscenze ed esperienze decennali in merito ai POR e altri progetti pubblici mi hanno convinto che - se da un lato viene richiesto un forte carico e impegno progettuale - molto spesso questo sforzo e queste numerose giornate lavorative progettuali non trovano adeguate forme di pagamento, o non ne trovano alcuna, e i progetti li vincono

enti o persone che non esprimono adeguata qualità progettuale, ma hanno i migliori contatti politici o le conoscenze giuste. Per questo motivo le chiedo se il tempo di progettazione è remunerato in modo garantito o se viene remunerato solo in caso di vittoria del bando.

Cordiali saluti, Daniele Trevisani

La mail del possibile cliente presenta una grande quantità di segnali di sfiducia (*distrust signals*), ad esempio la parola sardigna scritta senza iniziali maiuscole, la “moplt” urgenza, e altri sintomi di fretta e disattenzione, che invitiamo il lettore a localizzare per sensibilizzarsi al metodo.

L'evoluzione di questo caso, se non fosse stata attuata una prova relazionale del tipo di rapporto desiderato, sarebbe stata sicuramente (al 100% nella nostra lunga esperienza) un impegno di decine di giornate di progettazione mai remunerato, nemmeno in caso di vittoria della gara.

La vendita consulenziale è uno sforzo, e tale sforzo deve essere speso su clienti e soggetti dai quali si può trarre profitto o soddisfazione, non deve essere disperso su clienti che stanno solo cercando “soggetti da sfruttare” e progettazioni gratuite.

Caso 2

Good evening !

we are a consulting company in Germany, specialized in human resource developement.

We are very experienced in sales trainings and won three times the german training award.

One of our Customers - an american Diagnostic-Company asked us to provide their european sales Trainings in the european countries.

Now we are looking forward to a cooperation in the italian market with a

native italian speaking trainer - who has expieniece in coaching and training.

If possible, she/he should have some expiereience in the medical odr pharmacy sector.

Please let me know as soon as possible, if you are able an interessted in a

cooperation with us.

The Trainings may start in autum, the meeting will start in august.

Thank you very much in advance!

best regards

xxx xxx

xxx Consulting AG

xxx Straße 10a

D - 82031 xxxx

Tel. + xxx

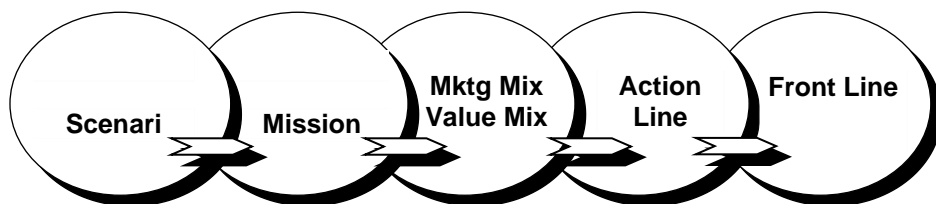
Fax + xxx

xxx@xxx.de
www.xxx.de

In questo diverso caso, notiamo come lo stile di comunicazione sia decisamente diverso, e nonostante vi siano presenti alcune imprecisioni, la mail ricevuta contiene indicatori di fiducia sufficienti, tali da farci pensare che questo rapporto vada proseguito o almeno esplorato. Nei fatti, con l'azienda in questione è in corso una collaborazione da oltre 8 anni su alcune aziende primarie come Siemens e altre.

4.4. INQUADRARE LA VENDITA COMPLESSA ATTRAVERSO LA SEQUENZA A 5 PUNTI DEL METODO ACTION LINE MANAGEMENT: SCENARI, MISSIONE, VALUE MIX, ACTION LINE, FRONT-LINE

Abbiamo già trattato un possibile modello di analisi, in apertura (modello circolare), ed entreremo ora nel modello ALM, consolidato da numerose pubblicazioni ad esso dedicate. Osserviamo questa sequenza visivamente:



Il modello ALM invita tutti nell'impresa - il venditore consulenziale, il commerciale o il responsabile marketing, sino all'amministratore delegato - ad aumentare la consapevolezza di quanto stiamo facendo.

Chiunque ha impatto sul cliente deve porsi una serie di domande, che presuppongono altrettante consapevolezze sui 5 punti della sequenza ALM.

Appropriarsi della parte, per un venditore consulenziale, significa essere pienamente consapevole di tutta la sequenza ALM dell'impresa (i suoi scenari, la sua missione, il suo mix di valori, le sue tattiche, le sue comunicazioni).

Diventano quindi importanti:

- **domande di scenario e consapevolzze di scenario:** cosa accade nel settore, cosa stanno facendo i concorrenti, quali trend hanno impatto su di noi, quali sono i nostri punti di forza e di debolezza;
- **domande sulla missione e consapevolzza della missione:** cosa facciamo, perché lo facciamo, quali bisogni di base cerchiamo di risolvere nel cliente (BSS – Bisogno Sottostante Servito), dove sono i **confini della nostra missione**, cosa ci accomuna e cosa ci differenzia da altri competitors. Domande sull'organizzazione e sulla sua struttura interna: come si differenziano i ruoli aziendali, sono chiare le differenze, esistono possibili confusioni organizzative e di ruolo di cui il cliente può accorgersi e che dovremo essere chiamati a pagare o cui dovremo cercare di rimediare?

- **domande sul marketing mix e value mix:** il marketing mix (caratteristiche di prodotti e servizi, sistema dei prezzi, sistemi di distribuzione e vendita, comunicazione e promozione) racchiude le leve di marketing usate dall'impresa per portare valore al cliente. La nostra missione in quali prodotti e servizi si concretizza? Quali sono le **caratteristiche, vantaggi, benefici e unicità** (CVBU) dei nostri prodotti e servizi? Dove si concentra il valore? Quali sono i CVBU dell'intero marketing mix, i CVBU nel sistema di pricing, il CVBU del sistema distributivo, il CVBU della nostra immagine e della nostra comunicazione? Il venditore consulenziale deve conoscere attentamente il *value mix* di cui dispone, il mix di valore che possiamo erogare al cliente – il quale nasce dalla somma e interazione delle diverse caratteristiche, vantaggi, benefici e unicità che la nostra azienda può produrre.
- **Domande sulle nostre action-lines:** come ci prepariamo per incontrare il cliente? Abbiamo la strategia relazionale adeguata? È sottoposta a sperimentazione, prove, verifica, autocritica o feedback?
- **Domande sul front line:** che stile di comunicazione percepisce in noi il cliente? Che dissonanze comunicative può cogliere? Su quali diversi punti di contatto si dispiega il nostro front-line? Presidiamo tutti i possibili punti di contatto alla ricerca di una **qualità totale nella nostra comunicazione** o qualcosa rimane scoperto?

Il punto essenziale qui trattato è la consapevolezza del venditore o negoziatore sui punti critici del proprio sistema-impresa.

Il venditore consulenziale non è un burattino inconsapevole mosso da fili che non conosce, ma un vero e proprio “attore di ruolo”, nel senso che “agisce” in un testo che deve conoscere molto bene e deve interpretare un ruolo in modo molto consapevole, non robotizzato.

4.5. PASSARE DA UNA VENDITA STEREOTIPATA AD UNA VERA ESPRESSIONE DI SÈ, UN PARALLELO SULLA FORMAZIONE DELL'ATTORE

Tra venditore classico e venditore consulenziale notiamo la stessa differenza che esiste tra attore “recitativo” (che impara a memoria un testo) e attore vero (colui che “diventa” un personaggio). Riferendoci al metodo sviluppato da Stanislavskij per la formazione dell'attore, notiamo questa importante somiglianza:

Tra gli elementi più duraturi degli insegnamenti di Stanislavskij, quello riguardante l'attore è senz'altro il più importante.

Attore non è più solo colui (o colei) che su un palcoscenico interpreta un personaggio. Attore è un professionista della recitazione, che pone il suo salire sul palcoscenico come atto finale di un percorso di appropriazione della "parte".

Ciò non consiste solo nell'imparare a memoria le battute e le azioni da compiere, ma soprattutto in un lavoro di composizione del personaggio.

L'attore non è chiamato a riprodurre pigramente delle "maschere", ma a "comporre" un personaggio in tutto il suo spessore, psicologico e fisico.⁴

4.6. DIAGNOSI DEL CLIENTE: LA SEQUENZA ALM DELL'IMPRESA CLIENTE

Idealmente, la vendita consulenziale e la vendita complessa devono interessarsi del cliente, e non vendere ad un soggetto fantasma.

Il comportamento da adottare è il contrario del "mettere su il disco" della vendita, e consiste nell'applicarsi in un ascolto attento, partecipe, empatico, forte, analitico.

L'ascolto deve essere praticato anche quando il cliente "decentra" rispetto all'esplorazione delle problematiche. Se non poniamo attenzione al ricentraggio dei temi conversazionali che contano, cadremo presto nella strategia della controparte ben formata (buyer professionali) che consiste nel "far scoprire" il venditore e trovarne le lacune, per poi utilizzarle contro di esso.

Quanto più potenziale esiste nel cliente, tanta più attenzione occorre dare nell'analisi. In una analisi accurata è necessario applicare attenzione a numerosi punti, in particolare occorre presidiare e diagnosticare:

- **gli scenari del cliente:** che fase vive il cliente, a quali forze e pressioni è sottoposto, che implicazioni e vincoli ci sono sui suoi acquisti; che punti di vulnerabilità ha oggi sul mercato?
- **la mission del cliente e la sua organizzazione:** cosa cerca in profondità il cliente, a quali target attuali si dirige, a quali nuovi target punta; come possiamo aiutarlo a raggiungere la sua mission e i suoi obiettivi?
- **il value mix del cliente: in cosa desidera fare la differenza,** in quali aspetti del prodotto, del servizio, o dei prezzi, della distribuzione, o di immagine;
- **le action lines del cliente:** riguarda sia le linee di azione che adotta verso i clienti, che le linee di azione che adotta verso i fornitori. Che strategia applica verso i clienti? Che strategia relazionale applica verso i fornitori e in particolare verso di noi?
- **Il front-line del cliente:** come comunica il cliente al suo mercato e ai suoi clienti? Con quale posizionamento e stile? Quali canali usa? Quali messaggi lancia, ma soprattutto, **quali vorrebbe lanciare?**

Capire questo ultimo punto è essenziale in termini di vendita consulenziale: **se la fornitura riesce a diventare un tassello fondamentale del messaggio che il cliente desidera lanciare al proprio mercato, essa aumenta considerevolmente di valore.**

⁴ Failla, Barbara (2005), *Il sistema Stanislavskij*. In: *Antenati, storia delle letterature europee*. Pubblicato in www.girodivite.it, marzo 2005.