

LE VENDITE COMPLESSE

LE VENDITE COMPLESSE - PRINCIPI GENERALI

Le vendite complesse differiscono da quelle semplici per molti importanti aspetti. Per avere successo è essenziale comprendere la psicologia del processo di acquisto, cioè come le persone prendono le decisioni. Solo allora riuscirete a comprendere e a sviluppare le varie abilità che sono richieste nelle varie fasi. Questo opuscolo vi dà la mappa schematica che comincerà a dare forma a quello stupefacente labirinto che è una vendita complessa.

Caratteristiche delle vendite complesse

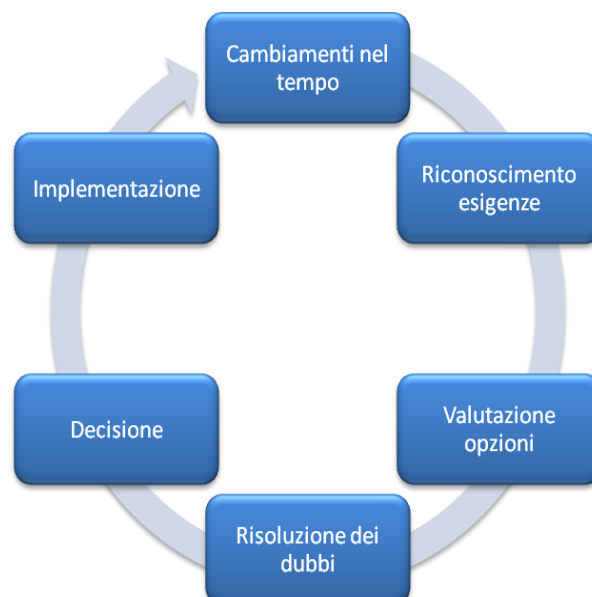
- ✓ implicano decisioni costose
- ✓ le decisioni coinvolgono molte persone ad alto livello
- ✓ richiedono tempi lunghi
- ✓ le soluzioni possono avere degli effetti sull'intera attività del cliente
- ✓ il mercato è altamente concorrenziale

L'approccio centrato sul cliente

Troppi venditori focalizzano la loro attenzione sul processo di vendita piuttosto che su quello di acquisto.

I venditori di successo adottano la prospettiva del cliente e pianificano di conseguenza le loro strategie; in questo modo essi riescono a trovare la loro strada lungo tutto il labirinto.

Il processo decisionale che il cliente usa per giungere ad una decisione di acquisto si può illustrare in questo modo:

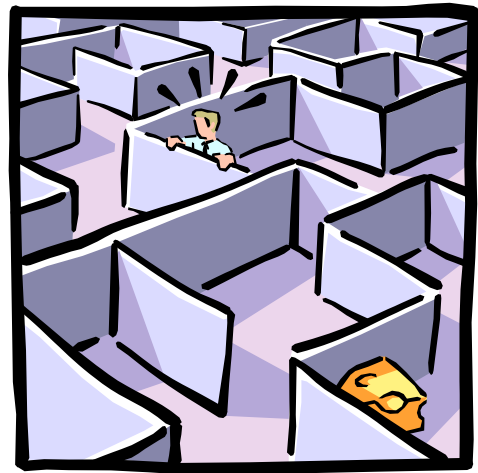


LE VENDITE COMPLESSE

Come scegliere la strada giusta

Che significato hanno per voi le parole "vendita complessa"? Il termine stesso evoca l'immagine di un labirinto con un gran numero di punti di decisione. In ciascuno di questi punti Decisionali si nasconde o un ostacolo che vi può impedire di procedere o una piccola vittoria che vi può far fare un passo avanti. Scegliere la strada giusta vi può portare all'instaurazione di una relazione di affari profittevole e duratura. Se scegliete la strada sbagliata, comunque, potreste perdervi e finire in un vicolo cieco.

Quanto corrisponde questa immagine a ciò che effettivamente accade in una vendita complessa?



Il labirinto delle vendite complesse

Il venditore non sa districarsi fra le esigenze di vari dipartimenti, i budget di spesa, i comitati di acquisto, le persone che decidono e quelle che influenzano, gli utilizzatori. Deve effettuare visite, presentazioni formali, conoscere le procedure amministrative ed operative del cliente.

Diamo un'occhiata ad alcune delle caratteristiche che definiscono le vendite complesse e che permettono di differenziarle da quelle più semplici.

Implicano decisioni costose

E' la vendita ad alto valore che solitamente diventa una vendita complessa. Quando la spesa diventa troppo grande perché un singolo individuo la possa autorizzare, il processo di vendita diventa in breve tempo un complesso labirinto di decisioni strategiche e tattiche che possono sconcertare il venditore inesperto.

Le decisioni coinvolgono molte persone ad alto livello

Le principali decisioni di acquisto sono prese di frequente da un comitato di persone di alto livello che provengono da vari uffici, le quali devono essere tutte influenzate in modo diretto o indiretto.

Le vendite complesse richiedono più tempo

Questo processo di influenzamento spesso coinvolge anche persone di differenti uffici dell'organizzazione di vendita. Inevitabilmente, quando entrano in gioco persone provenienti da un certo numero di aree funzionali e da diversi livelli organizzativi, sia nelle organizzazioni di acquisto che in quelle di vendita, il processo decisionale richiede tempi più lunghi, spesso mesi o addirittura anni.

Le soluzioni possono avere effetti sull'intera attività del cliente

In una vendita semplice, il vostro prodotto o servizio ha, di solito, la maggior parte o tutto il suo impatto sulla persona o sull'ufficio al quale vendete. Invece nella vendita complessa, la soluzione da voi proposta può avere implicazioni sull'intero funzionamento aziendale, tagliando trasversalmente aree funzionali o altre tradizionali linee di responsabilità.

Persino quando la vendita ha effetti solo su un ufficio, può implicare un cambiamento significativo nel modo di operare dell'ufficio. La caratteristica fondamentale di questi cambiamenti implica che sono necessarie più informazioni dettagliate, da più persone, per identificare le esigenze del cliente e per consigliare le soluzioni appropriate.

Implica anche che la decisione è lontana da raggiungere e ad alta visibilità: una mossa sbagliata può veramente costare molto cara. Tutto ciò può avere un notevole effetto sul comportamento del cliente.

Esiste un potenziale significativo per ulteriori affari

Poiché la vendita complessa ha un impatto molto più forte sull'attività del cliente, se avrete successo diventerete molto più strettamente coinvolto nella sua attività. Ciò significa che avrete maggiori opportunità per una più dettagliata risoluzione dei problemi e per lo sviluppo di ulteriori affari rispetto alle vendite semplici.

Il mercato è fortemente concorrenziale

Un affare ad alto valore aggiunto con un buon sviluppo potenziale è logicamente interessante per i fornitori concorrenti. In più, nessuna azienda di buon senso prende una importante decisione di acquisto senza parlare con altri fornitori, a meno che non siano dipendenti dalla particolare tecnologia di un fornitore. La durata e la complessità del processo decisionale apre la porta a tutta una serie di opportunità e di minacce competitive che sono presenti nelle vendite semplici solo in rari casi.

Come influenzano la vostra attività di venditore queste differenze tra le vendite semplici e quelle complesse? Prese separatamente o nel loro complesso, queste caratteristiche delle vendite complesse rendono più eccitante il vostro lavoro di venditore. Non soltanto dovete fare delle visite multiple su più livelli e per molteplici ragioni, ma dovete essere anche capaci di sviluppare delle strategie di vendita che siano dettagliate ma anche sufficientemente flessibili da essere riviste con un brevissimo preavviso.

L'approccio centrato sul cliente

Che cosa avete bisogno di sapere per avere successo nelle vendite complesse? Dovete avere una profonda conoscenza sia dei prodotti o servizi vostri che di quelli della concorrenza. Dovete anche sapere come le applicazioni di questi prodotti o servizi possono risolvere le esigenze del cliente.

E qui si trova la trappola. Troppi venditori (e maestri dei venditori) focalizzano la loro attenzione prima sul processo di **vendita** che su quello di **acquisto**.

E' essenziale invece avere una chiara comprensione della psicologia del cliente prima di introdursi nel labirinto costituito da chi prende le decisioni, dagli utilizzatori, dagli influenzatori, dai comitati, dagli agenti di acquisto e dai gruppi di valutazione. Dovete essere in grado di guardare ad ogni fase del ciclo di vendita con gli occhi del cliente in modo tale da anticipare le svolte errate, i vicoli ciechi e altri rischi tipici delle vendite complesse.

Accade facilmente, in una vendita complessa, di essere oppressi da procedure e altri tecnicismi e di dimenticare il principio fondamentale che la decisione che state cercando di influenzare è presa da individui. Tutte le persone, clienti compresi, attraversano delle chiare fasi psicologiche quando prendono delle decisioni. Se comprenderete queste fasi e il modo di influenzarle, troverete più facile decidere le svolte giuste mentre siete nel labirinto.

La vendita efficace comincia con la comprensione di come le persone acquistano.

Le strategie che riuscirete a sviluppare adottando la prospettiva del cliente saranno per voi la guida più efficace per negoziare con successo la vostra strada lungo tutto il labirinto della vendita complessa.

Come giungono i clienti alle decisioni di acquisto?

Pensate a come voi stessi prendete le decisioni.

Ricordate l'ultima volta che avete acquistato un'auto?

Che cosa vi è passato per la testa prima di decidere di sostituire quella vecchia?

Per prima cosa, potreste aver avuto dei problemi o delle difficoltà. Quando questi sono cresciuti sotto forma di una più intensa insoddisfazione, probabilmente avete deciso che era il caso di fare qualcosa a riguardo. Il vostro passo successivo può essere stato quello di considerare quali alternative avevate: potevate far riparare la vostra macchina attuale, potevate affittare un'auto o comperare un modello usato o uno nuovo.

Dopo aver determinato quale di queste alternative avreste perseguito, potreste aver avuto altre preoccupazioni finali da risolvere. La vostra famiglia avrebbe approvato la vostra scelta? Avreste potuto fidarvi delle assicurazioni del negoziante? Ci sarebbero stati dei problemi con questo particolare tipo di macchina?

Le fasi che avete attraversato quando avete deciso di comprare una macchina sono essenzialmente molto simili a quelle che accadono nella maggior parte delle importanti decisioni di acquisto.

Il primo passo in qualsiasi decisione è quello del riconoscimento che esiste un'esigenza, successivamente si ha l'accertamento dei diversi modi per soddisfare quell'esigenza. Infine, ci sono le preoccupazioni dell'ultimo minuto e i dubbi che devono essere chiariti

Persino nelle vendite più semplici, il cliente, in modo conscio o inconscio, usa un processo simile per andare dal riconoscimento dell'esigenza all'accettazione di una soluzione. Mano a mano che la vendita diventa più complessa, passa più tempo fra le varie fasi e, di conseguenza, ci possono essere più fattori che hanno effetto sul processo decisionale.

Tuttavia, le fasi principali del processo di acquisto rimangono le stesse.

Il processo di pensiero che un cliente utilizza per giungere ad una decisione di acquisto può essere illustrato in questo modo:



Il cliente ha differenti priorità in ciascuna fase del ciclo e di conseguenza le abilità di vendita che hanno maggior successo in un certo momento saranno diverse da quelle più efficaci in un altro.

Esaminiamo ciascuna fase più da vicino, andando a vedere, brevemente, che cosa può andare male in ciascuna fase.

Fase di riconoscimento delle esigenze

Nella fase di riconoscimento delle esigenze, il cliente diventa consapevole del fatto che ci sono dei problemi o delle imperfezioni nella situazione attuale e sta decidendo se sono sufficientemente significativi da giustificare il costo necessario a risolverli.

Questa è una fase critica in qualsiasi situazione di vendita ed è quella in cui avete una prima opportunità di influenzare il cliente.

Purtroppo, anche i venditori con una certa esperienza falliscono davanti a questo primo ostacolo perché “spingono” il loro prodotto prima di aver esplorato e sviluppato accuratamente le esigenze del cliente. Il risultato è che la vendita diventa appannaggio della concorrenza o che entra in una fase di stallo completo.

Fare delle presentazioni del prodotto nella fase iniziale del ciclo non è il modo più adatto per cominciare una vendita complessa.

Fase di valutazione delle alternative

Dopo aver riconosciuto che l'esigenza esiste e che una soluzione è utile e necessaria, il cliente comincia a valutare i fornitori potenziali. Nell'effettuare questa selezione i clienti confrontano ogni fornitore con i Criteri Decisionali che hanno stabilito. Solitamente, essi ottengono informazioni attraverso i contatti faccia-a-faccia, le proposte, e durante le presentazioni, e infine prendono la decisione in una riunione a porte chiuse del Comitato d'Acquisto o del Consiglio di Amministrazione.

I venditori di successo si sforzano di capire realmente e di influenzare in maniera sistematica questo processo. Essi lavorano sodo per scoprire chi sono i personaggi chiave e per cercare di influenzarne quanti più possibile faccia-a-faccia. Essi sono consapevoli del fatto che la loro proposta potrebbe essere l'unica comunicazione di tipo diretto che hanno con alcuni membri del gruppo che prende la decisione, e perciò si assicurano che sia persuasiva e non solo informativa.

Quando supereranno i “colli di bottiglia” e riusciranno a fare la loro presentazione ad una lista ristretta di persone, si renderanno conto, allo stesso modo, che la presentazione dovrà essere persuasiva e orientata al cliente, non solo tenuta in maniera professionale, in modo da ottenere il massimo impatto nel limitato tempo disponibile

Purtroppo molti venditori si perdono d'animo di fronte alla complessità del processo e finiscono per fare ricorso allo sconto, e..... alle dita incrociate! Allo stesso modo ci accorgiamo che le presentazioni maggiormente professionali sono sprecate, perché ci si focalizza sui prodotti o servizi piuttosto che sulle esigenze del cliente.

Fase di risoluzione dei dubbi

A questo punto il cliente si avvicina alla decisione finale.

Molti fornitori saranno stati eliminati durante la fase di valutazione delle alternative, ma il cliente potrebbe avere ancora alcune riserve sul fatto di prendere un notevole impegno. Queste riserve sono a volte di carattere molto specifico: relative alla consegna, al prezzo, alle risorse o alla formazione. In questo caso entrate in una fase di negoziazione che richiede un nuovo complesso di strategie, tattiche e abilità.

Sfortunatamente molti venditori ricevono una formazione ridotta in quest'area e conseguentemente molte volte perdono l'affare perché non sono creativi o sono testardi, oppure ottengono l'affare riducendo drasticamente i margini.

Alcune volte questi dubbi nella fase finale del ciclo non sono ben definiti e spesso danno voce a delle preoccupazioni che, se rimangono irrisolte, finiscono per ostacolare la presa di una decisione. Durante la fase di risoluzione dei dubbi, dovrete scoprire ogni dubbio di questo tipo ed aiutare il cliente a risolverli prima che otteniate un impegno verso la vostra soluzione. Molti venditori (e responsabili del settore vendite, e consulenti di vendita) dimenticano di riconoscere che questo tipo di dubbi esiste e, di conseguenza, non sanno gestirli correttamente, finendo per perdere l'affare. Molti venditori di importanti clienti non riescono ad individuare subito degli esempi di vendite che si erano sviluppate bene, ma che sono sfumate mano a mano che la decisione si avvicinava.

Fase di implementazione

In una vendita complessa, con il suo potenziale di sviluppo, il processo non finisce quando viene presa la decisione di acquisto. A questo punto arriva la fase dell'implementazione, durante la quale il vostro prodotto deve finalmente dimostrare la sua capacità di risolvere i problemi del cliente.

E' importante per il vostro successo futuro che voi restiate ben "visibile" presso il cliente e che lo aiutate a rassicurarsi che tutto procede bene.

Durante questa fase possono sorgere spesso difficoltà meno importanti, che però possono diventare dei problemi più gravi se non sono gestiti subito. Voi vorrete proteggere i vostri affari futuri assicurandovi che non accada niente che possa far apparire come sbagliata la decisione del cliente.

Il venditore di successo utilizza una serie di strategie per evitare o per gestire questi problemi e per preparare le azioni delle prossime vendite.

Il venditore di minor successo, invece, si precipita verso nuovi pascoli non appena il contratto viene firmato, oppure, avendo identificato delle ulteriori esigenze, cerca di abbreviare il processo decisionale affrettandosi a presentare dei nuovi prodotti.

Cambiamenti nel corso del tempo

Nessuna soluzione rimane quella ottimale per sempre. I cambiamenti che avvengono presso il cliente, quelli che hanno luogo nel suo mercato e nella tecnologia o nei prodotti che voi o i vostri concorrenti offrite, sposteranno inevitabilmente l'equazione del valore, per cui comincia un periodo di insoddisfazione, e il ciclo intero comincia di nuovo.

Inoltre, in un grande cliente acquisito che vive un'ampia gamma di esigenze, ci possono essere spesso parecchi di questi cicli che procedono in qualsiasi momento.

L'importanza delle fasi

Come dimostra lo schema generale visto sopra, i clienti attraversano fasi differenti nel loro ciclo decisionale le quali richiedono al venditore diverse strategie, tattiche e abilità, se il suo compito è, effettivamente, quello di "aiutare il cliente ad acquistare". E' inoltre di vitale importanza essere in grado di riconoscere il passaggio da uno stadio a quello successivo, e di modificare l'approccio di vendita di conseguenza.

Ma, naturalmente, le cose sono molto più complesse di così!

In primo luogo, che cosa accade se il cliente si trova già a metà strada nella Fase di Valutazione delle Opzioni prima che riusciate a parlargli? Si tratta di una situazione abbastanza comune, particolarmente se rispondete spesso a gare di appalto o a richieste di offerta. Dopo tutto, i clienti non hanno voglia di inguaiarsi in una situazione così complessa a meno che non siano veramente convinti che esista un'esigenza che devono soddisfare. Se non siete in grado di riconoscere in quale fase si trova il cliente, correte il rischio di perdere tempo e l'affare esplorando in maniera troppo diligente le esigenze: dovete comprendere rapidamente dove sono e spostarvi dove si trova l'energia.

Secondariamente, abbiamo parlato del "cliente" e dell'acquirente" come se ci fosse un unico punto focale di decisione e inoltre un'unica sede nel Ciclo di Acquisto. Naturalmente non è vero: una delle caratteristiche principali delle vendite complesse sono i contatti multipli. E poiché ciascuno ha diverse priorità, differenti sentimenti, ambizioni e opinioni, la realtà è che tutti attraversano i loro personali cicli Decisionali e che si troveranno quasi certamente in fasi diverse gli uni dagli altri.

Perciò dovrete fare attenzione a tutto ciò: dovrete influenzare ogni individuo in maniera personalizzata, e, nello stesso tempo, "orchestrare" in modo da farli arrivare al punto decisionale tutti assieme. In realtà una cosa del genere è praticamente impossibile, ma questo dovrebbe essere il vostro obiettivo ideale.