



4.0 Capire il cliente e il dialogo pro-attivo

Novembre 2019 - Bologna

4.0 ovvero un percorso connesso



- ... alle necessità attuali della professione
- ... alle soft skill relazionali
- ... al controllo economico
-al credito e alla negoziazione



Il ruolo dell'Ordine degli Ingegneri è di stimolo per creare reazioni e l'evoluzione delle **soft skill**, oltre che curare la formazione continua sulle competenze tecniche

4.0 ovvero un percorso connesso



- La ricerca dei clienti
- La negoziazione e creare rapporto con il cliente
- Il prezzo e le obiezioni
- Il controllo economico e del credito

Per iniziare, da dove vengono le commesse?

Passaparola

Vecchi clienti

Gare

Altri colleghi per collaborazioni

.....

%



I paradigmi del professionista



Le aspettative del mercato rivolte al professionista, cambiano.

Alcuni verità con cui si confronta il professionista

- La burocrazia è preponderante rispetto alla componente progettuale e di innovazione
- Molte più responsabilità
- Il riconoscimento delle competenze è modesto
- Concorrenza a basso valore
- Saturazione dell'offerta



Il cliente e i paradigmi



Tutto questo porta il baricentro del potere dalla parte di un cliente *viziato* e *annoiato*, che ha pessime attitudini:

- Attenzione Labile
- Aspettative Crescenti
- Perenne Insoddisfazione
- Infedeltà

Le nuove regole anti-crisi



- Da esecutore a promotore => approccio attivo
- Ingegneri del risparmio/ottimizzazione e della valorizzazione => nuovo approccio
- La prospettiva passa dal breve/medio, al lungo termine, anche a costo di perdere qualche commessa
- Il cliente deve ricevere un beneficio a livello del proprio business o aspetti personali attraverso la soluzione proposta (oltre a risparmio di tempo, migliori performance, e così via)

Parliamo di proposta attiva



Quali sono le remore nel proporre attivamente (vendere)?

- Non sapere dove cominciare
- Chi contattare
- La paura di non riuscire
- Quello che l'interlocutore penserà di me
- È una *diminuzio* della mia professionalità

4.0 ovvero un percorso connesso



- La ricerca dei clienti
- La negoziazione e creare rapporto con il cliente
- Il prezzo e le obiezioni
- Il controllo economico e del credito

Un metodo commerciale



cosa

Offerta e
benefici +
analisi
concorrenza

Strumenti
comunicazione

a chi

Segmentazione

canali

come

piano di vendita

negoziazione

prezzo

Politica vendita

I clienti



**Se non hai vantaggi competitivi,
non competere**

Spesso sono
sottovalutati o
dati per scontato



Jack Welch, GE



I clienti: segmentazione



“CHI SONO I POTENZIALI CLIENTI DA CONTATTARE ?”

“CHI SONO I CLIENTI ATTUALI DA NON PERDERE E GESTIRE ?”

SEGMENTARE IL MERCATO:

- Segmentazione del bacino di riferimento del professionista e identificazione dei target di clientela desiderati
- Definizione dei Fattori Chiave di Acquisto dei target dei clienti desiderati
- Segmentazione del proprio portafoglio clienti
- Individuare le priorità di visita/contatto, specializzazione, sforzi in maniera condivisa e più oggettiva possibile

I clienti: segmentazione



- Conta solo la statistica, i numeri rilevanti, non il singolo caso
- Lente di ingrandimento per scovare le nicchie
- Focalizzarsi e specializzarsi
- O metodo o si muore
- Pianificare - fare – monitorare
- Un po' di fantasia e sempre pronta all'uso (siamo persone e non macchine)
- ...Prepararsi a sudare molto per essere certi di raccogliere (almeno) poco!

Segmentare per guidare la rete di vendita



Segmentazione del mercato

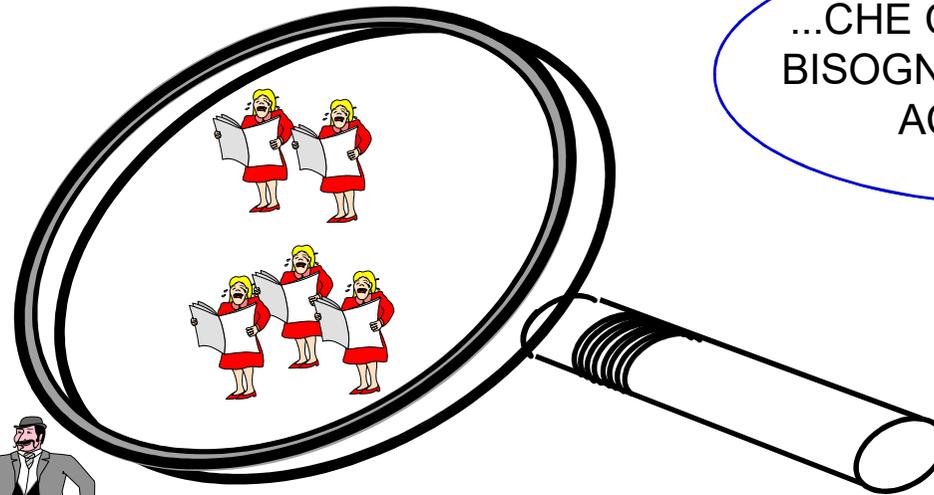
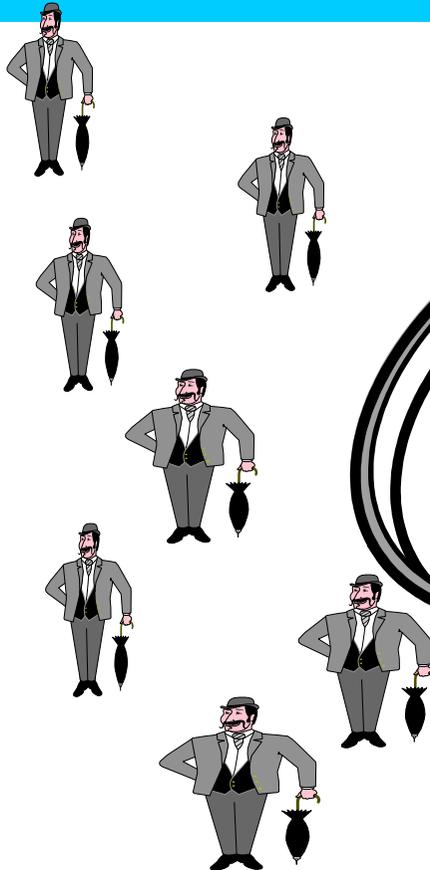


Definizione del mercato obiettivo



Quante forze impegnare

Segmentazione: criteri



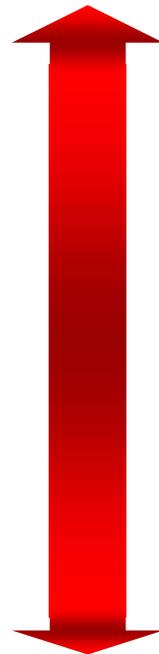
...CHE CONDIVIDONO
BISOGNI/ESIGENZE DI
ACQUISTO

“i bisogni dei clienti sono simili ma non identici”

Segmentazione: criteri



Tangibile



Intangibile

CHI SONO

Demografica

Geografico

Fatturato

Potenziale interesse a più segmenti di offerta

COSA FANNO

Prodotti

Comportamenti

IN COSA CREDONO

Atteggiamenti

Valori

Costruire il segmento



Tipo	Domande	Esempi
Offerta	Acquista servizi standard, progetti, soluzioni complesse,...?	Risposte a procedure burocratiche, necessità di risparmio, soluzioni per differenziare il progetto del cliente
Obiettivi	Perché, cosa vuole raggiungere e in quanto tempo?	Aspettative dell'interlocutore, motivazioni per le scelte progettuali
Organizzazione	Chi acquista? Da chi è influenzato? Chi entra nel processo di utilizzo del prodotto/soluzione?	Complessità della trattativa, competenze per costruire una soluzione con il professionista
Operazioni	Come acquista? Con quale livello di formalizzazione? Utilizza gare?	Scelta di un singolo, influenzatori, formalizzazione
Occasioni	Con quale frequenza?	Occasionalità e ripetibilità, allargamento delle opportunità di acquisto di altri servizi
Outlet	Dove acquista?	Referenza, obblighi da normative e/o fornitori, informazione

Le regole d'oro della segmentazione



- I criteri di segmentazione che non individuano differenze significative non servono a nulla.
- I criteri di segmentazione troppo analitici, portano ad una eccessiva frammentazione del mercato, quindi a segmenti troppo ristretti e non redditizi.
- I segmenti individuati devono essere accessibili (con gli strumenti di marketing e vendita a disposizione)

L'interpretazione del nuovo ruolo passa attraverso il cambiamento



Si passa da una situazione la cui dinamica era continua e prevedibile ad un ambiente discontinuo e sempre più imprevedibile

Il cambiamento, anche se guidato, non è mai semplice

**La sindrome da telepass:
la sbarra si aprirà?**



Il valore potenziale del cliente



Andare oltre l'ovvia richiesta del cliente



Valutazione dei clienti: strategia per gli attuali e i futuri



Come scoprire il potenziale del cliente?

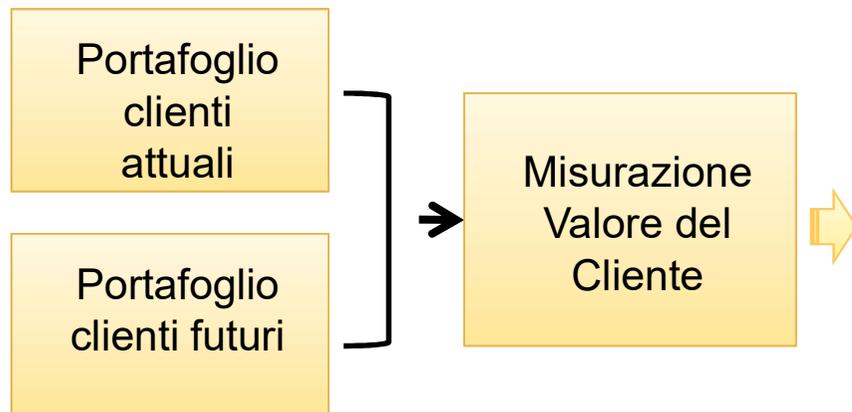
Vale la pena approfondire anche con clienti che conosciamo da tempo?



Valutazione dei clienti: strategia per gli attuali e i futuri



Il valore del cliente è il principale criterio per individuare i clienti strategici (attuali e futuri)



Prima i bisogni e poi la soluzione



L'unico che conosce perché potrebbe acquistare il tuo servizio è il Cliente.

Se vuoi saperlo anche tu, chiediglielo.

Se saperlo ti serve per vendergli il prodotto, chiediglielo prima di parlargli del prodotto

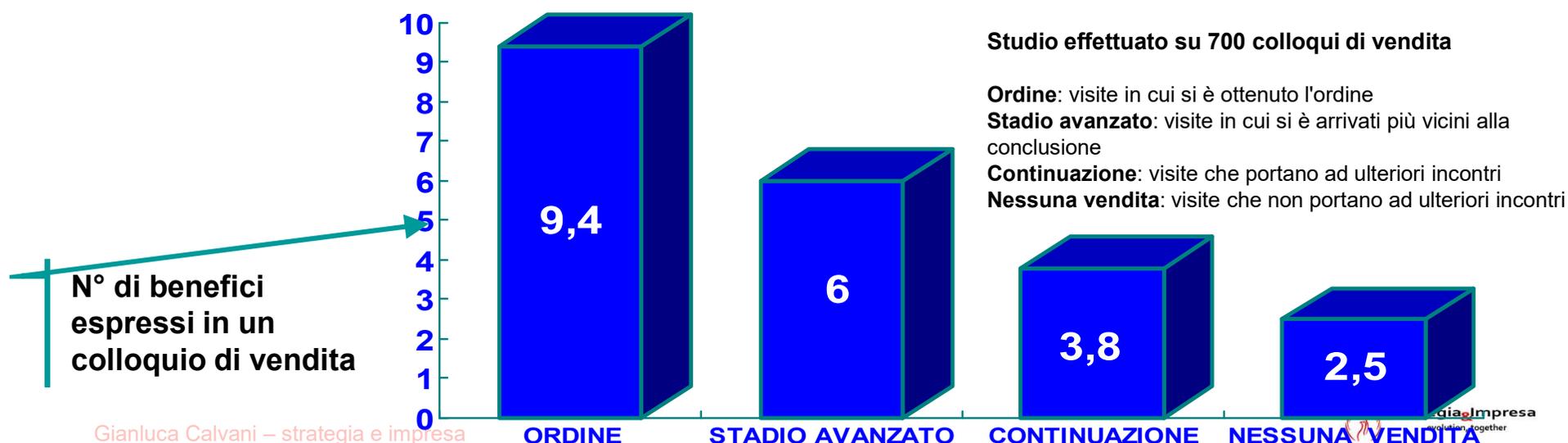


Prima i bisogni e poi la soluzione

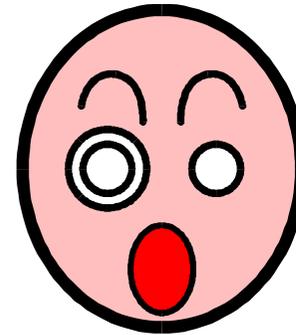
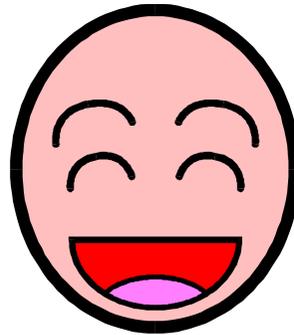


I clienti comprano i benefici che si attendono dalla soluzione proposta dal venditore.

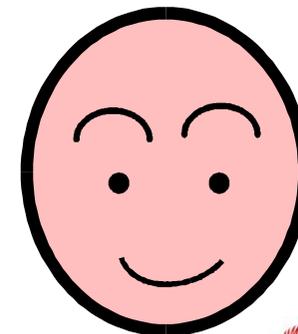
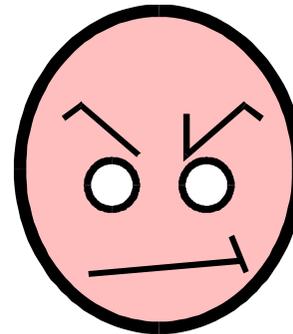
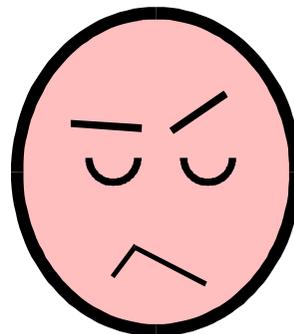
In altre parole, il cliente NON acquista un prodotto/servizio ma la soluzione ad una sua esigenza. Per questo le caratteristiche dell'offerta debbono essere tradotte in benefici per il cliente.



Comprendere i bisogni passa
attraverso l'ascolto



Ascoltare



Le fasi della vendita: ascoltare



L'ascolto è un atto volontario

Sentire non è lo stesso che ascoltare

Ascoltare o sentire?



Ascolto attivo

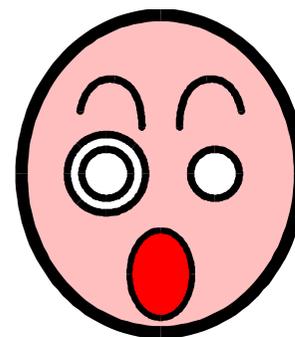
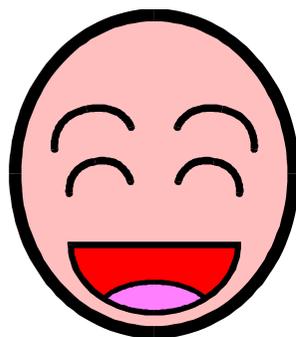
Come?



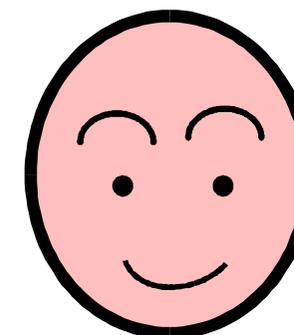
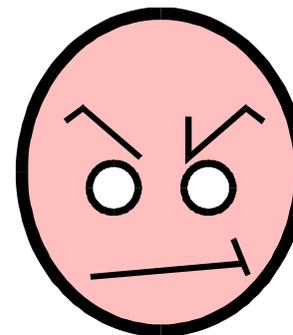
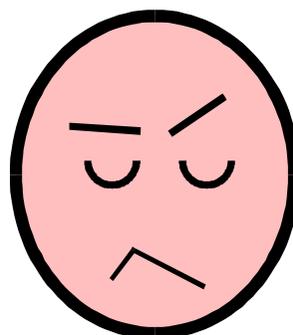
Qualche suggerimento....

- Ascoltare con empatia e senza pregiudizi
- Armonizzarsi con i tempi e i modi dell'interlocutore
- Se vuoi comprendere quel che un altro sta dicendo, devi assumere che ha ragione e chiedergli di aiutarti a vedere le cose e gli eventi dalla sua prospettiva. Non interrompere, ma usare il silenzio e le pause
- Ascoltare con gli occhi e con la mente ... e col cuore**
- Cercare prima di capire e poi di farsi capire
- Ascoltare gli altri come se poi si dovesse raccontare quello che hanno detto**
- Accertarsi che l'interlocutore abbia compreso
- Incoraggiare tutti ad esprimersi
- Impegnarsi per diventare ascoltatori migliori**

Test di autovalutazione



Abitudini d'ascolto



Esercizio: test di autovalutazione



Lavoro individuale 10'

Individua le tue abitudini d'ascolto più frequenti

– *con sincerità* –

Esercizio: test di autovalutazione



	1	2	3	4	5
Ascoltare con indifferenza					
Ascoltare “in attesa”					
Ascoltare presuntuosamente					
Ascoltare selettivamente					
Ascoltare auto-referenzialmente					
Ascoltare superficialmente					
Ascoltare emotivamente					
Ascoltare ritualmente					
Ascoltare prestando attenzione ai fatti					
Ascoltare distrattamente					

1: atteggiamento mai praticato

5: atteggiamento sempre praticato

Esercizio: test di autovalutazione



- Ascoltare con indifferenza
 - Fisicamente si è presenti ma si ignora totalmente l'interlocutore.
 - “ma io lo stavo ascoltando!” è la frase di chi confonde sentire e ascoltare.
- Ascoltare “in attesa”
 - Ci si concentra su cosa dire e si attende con impazienza di parlare. Spesso si interrompe l'interlocutore.
- Ascoltare presuntuosamente
 - Si presume di avere capito immediatamente il senso del discorso dell'interlocutore, o di dove andrà a parare.
- Ascoltare selettivamente
 - Si ascolta solo ciò che ci si vuol sentire dire, oppure solo quello che cattura naturalmente il nostro interesse.
- Ascoltare auto-referenzialmente
 - Non si è in grado di mettersi nei panni dell'interlocutore e di “vedere” con i suoi occhi. Si tende sempre a costruire un ponte naturale con la propria esperienza e la si proietta sul concetto ascoltato.
 - Si coglie l'occasione per riferire l'argomento del discorso a se stessi per poi iniziare a parlare.
- Ascoltare superficialmente
 - I messaggi vengono distorti, in quanto filtrati e interpretati attraverso i nostri schemi mentali e i nostri pregiudizi.
 - Spesso ascoltare in questo modo alimenta un atteggiamento critico e impedisce di andare in profondità
- Ascoltare emotivamente
 - Non si percepisce l'essenza del messaggio perché filtrato e colorato dal nostro stato emozionale.
 - Ogni frase viene interpretata come tendenziosa e come un attacco personale.
- Ascoltare ritualmente
 - Apparentemente si è attenti all'interlocutore ma realmente non si è interessati.
 - Questo tipo di ascolto si fonda sulle abitudini e non su una reale volontà di cogliere e interpretare.
 - Anche l'ascolto attivo, se mera manifestazione tecnica o compito, può divenire rituale.
- Ascoltare prestando attenzione ai fatti
 - Si è effettivamente tesi all'ascolto ma solo dei fatti enunciati. Non si vuole o non si è in grado di cogliere lo stato d'animo, gli atteggiamenti e quindi la sfera da cui trae origine il vero significato di quanto detto.
- Ascoltare distrattamente
 - Si ascolta forzatamente, sotto l'influenza della fretta, della stanchezza, della insofferenza. Si svolgono altre attività in contemporanea, illudendosi di attuare comunque il pieno potenziale di ascolto.

Esercizio: test di autovalutazione



da 40 a 50

Siete un disastro! La vostra capacità di ascolto è pari a quella di un pilastro di cemento, con la differenza che il pilastro si impegna di più. Dovete assolutamente rivedere i vostri processi di ascolto.

da 20 a 40

Nella media, ma dovete fare di più. Non sottovalutate l'importanza dell'ascolto, ma spesso di lasciate trascinare e tendete a sopraffare l'interlocutore. Potete e dovete migliorare.

da 10 a 20

Avete una buona capacità di ascolto, che utilizzate con oculatezza. Continuate così!

Le regole d'oro dell'ascolto attivo



- Non interrompere e usare il silenzio come strumento di comunicazione
- “Ascoltare” con gli occhi, non solo con le orecchie
- Ascoltare come se si dovesse in seguito riferire ad altri
- Armonizzarsi col ritmo dell'interlocutore
- Evitare distrazioni provocate da se stessi e dall'esterno.

Le regole d'oro dell'ascolto attivo



- Prendere appunti
- Riassumere ed esporre di nuovo il contenuto
- Verificare la comprensione da parte dell'interlocutore
- Incoraggiare l'interlocutore ad esprimersi
- Fare domande finalizzate all'ascolto.

Valutazione dei clienti: tecnica delle domande



Perché fare domande?

Quattro buoni motivi

- per avere informazioni
- per mantenere l’iniziativa
- per coinvolgere
- per influenzare

...altri 2 buoni motivi

- psico-logico: dimostrare attenzione; considerare la realtà dell’interlocutore con l’effetto di accrescere l’autostima e la motivazione
- logico:

più informazioni = miglior strategia per convincere

Valutazione dei clienti: tecnica delle domande



Tipi di Domande

- **Domande Aperte:** lasciano aperto il campo a molte possibili risposte
 - es.: Mi dica? Mi spieghi? Cosa ne pensa di ...?
- **Domande chiuse:** Richiedono una risposta "Sì/No"
 - es.: Lei ha fatto....? Lui ha detto.... ? Quante volte...?

Valutazione dei clienti: tecnica delle domande



Domande aperte

- Le domande aperte servono a far “aprire” l’interlocutore
- Permettono di descrivere un quadro esauriente, ad esempio, del business potenziale per l’azienda, il reparto, l’individuo.

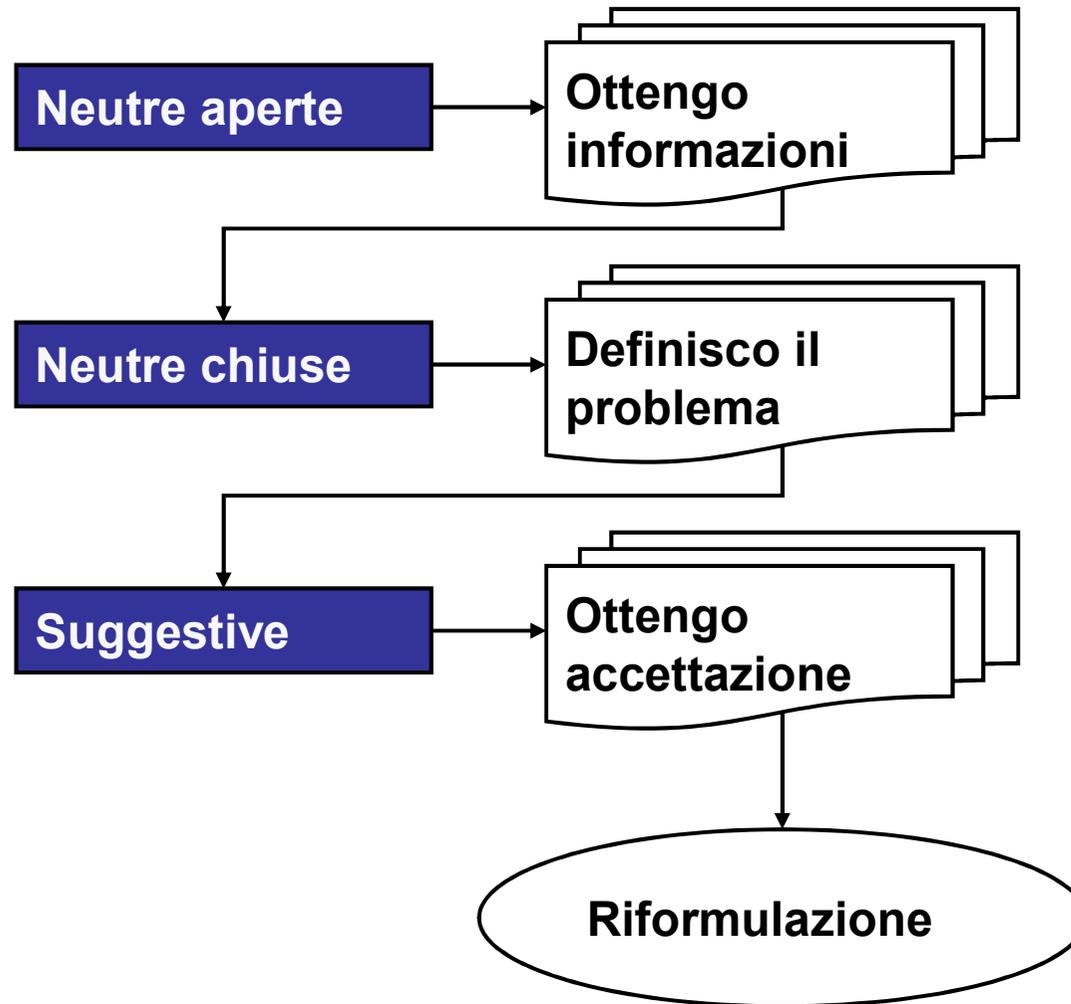
Valutazione dei clienti: tecnica delle domande



Domande Chiuse

- Le domande chiuse forniscono solo risposte SI/NO
- Permettono di ottenere una sola informazione per domanda
- Permettono di focalizzare l'attenzione ma restringono il campo d'indagine

Valutazione dei clienti: tecnica delle domande



esercizio3: tecnica delle domande



Esercitazione: indovina chi!

Dividiamoci in due gruppi + 1 persona che interpreta il cliente (profilo assegnato)

Obiettivo: preparare le domande giuste da fare al cliente per creare l'offerta corretta. Siamo i rappresentanti di una piccola società di ingegneria che si occupa di ristrutturazioni e adempimenti burocratici per la sostituzione di tetti in amianto (Inail)

Svolgimento:

- Lavoro di gruppo per preparare la preparazione delle domande
- Individuare un rappresentante del gruppo che ponga le domande al cliente
- Lavorando di nuovo in gruppo individuare il profilo del cliente e il tipo di proposta da realizzare

Valutazione dei clienti: tecnica delle domande



Le domande: errori ricorrenti

- Non chiedere l'assenso
- Usare tono inquisitorio
- Non motivare le domande
- Domande vaghe, poco chiare
- Più domande in una
- Mancanza di schema logico

Alcune regole



- Non eccedere mai con le domande sul Contesto, anche se servono per:
 - riscaldare l'atmosfera
 - avere un'idea chiara del tipo di lavoro che svolge il cliente
 - scoprire le strategie future, esistenza di altri business correlati, potenziali ulteriori contatti
 - rivelare aree che possono condurre alle domande sui problemi
- Non abusare delle domande sul Contesto, il cliente potrebbe seccarsi.
- Domande sulle insoddisfazioni in numero doppio rispetto alle altre nelle trattative concluse con successo