
Negoziazioni complesse



Sommario

LA STRATEGIA DI INGRESSO	3
La strategia d'ingresso diventa facile	3
Alla ricerca dell'insoddisfazione.....	3
I PERICOLI DELLA RICETTIVITA'	4
IL PROCESSO DECISIONALE DEL CLIENTE	4
LA FASE DI RICONOSCIMENTO DELLE ESIGENZE	5
LA STRATEGIA SPIN	5
LA FASE DI VALUTAZIONE DELLE ALTERNATIVE.....	7
Una strategia di vendita inefficace	7
Fare ipotesi sbagliate sui criteri decisionali	7
RIDURRE L'IMPORTANZA DEI CRITERI DECISIONALI CRUCIALI	8
Il superamento	8
La ridefinizione.....	8
Lo scambio	9
La creazione di soluzioni alternative.....	9
LA FASE DI RISOLUZIONE DEI DUBBI	10
I PECCATI NEL GESTIRE LE CONSEGUENZE	11
L'EQUAZIONE DI VALORE DEL CLIENTE	12
LA DEFINIZIONE DI NEGOZIAZIONE.....	13
STRATEGIE PER GESTIRE LA CADUTA MOTIVAZIONALE	14

LA STRATEGIA DI INGRESSO

La strategia d'ingresso diventa facile

Una mia vicina, Mary J., è nel campo dell'editoria d'ufficio (il cosiddetto *desktop publishing*). Un giorno, in aereo, il suo vicino di posto notò che lei stava leggendo una brochure sulle stampanti laser. "Non avevo mai visto quella stampante prima d'ora" le disse, "e sono interessato alle stampanti laser". Mary scoprì che il suo compagno di viaggio era un capo ufficio di un'associazione industriale della zona. "Inviando ogni settimana i nostri comunicati" le confessò, "sono molto costosi, ci vuole un sacco di tempo per produrli e hanno un aspetto orribile".

Il proseguo della conversazione svelò che costui stava tornando da una riunione in cui gli era stato affidato un budget di alcune centinaia di milioni, per migliorare i comunicati. Prima della fine del volo, Mary aveva organizzato una dimostrazione. Nel giro di tre settimane, ebbe l'ordine.

Era stata fortunata. Le era capitato di incontrare una persona che racchiudeva in sé tutti i requisiti per una strategia d'entrata di successo: la ricettività, l'insoddisfazione e il potere.

Alla ricerca dell'insoddisfazione

Il mercato del fax è estremamente competitivo, e i venditori che falliscono sono più di quelli che hanno successo. Una persona che ha avuto successo: è Wayne Davis. La sua azienda ha introdotto un fax di medio costo per aziende medie o medio-piccole. Sfortunatamente, in parte in seguito all'agguerrita concorrenza in questo settore, le vendite globali dell'azienda stavano calando. Da parte sua, Wayne aveva un grande successo. Le sue vendite erano così al di sopra della media che il management decise di scoprire quali fossero le differenze che lo distinguevano dagli altri nelle trattative.

Quando fu chiamato, Wayne rispose: "Mi avete detto di vendere questo prodotto per le sedi principali, ma io ho scoperto che non avrei venduto niente, in quanto la maggior parte di queste sedi era soddisfatta delle apparecchiature che aveva. Così mi sono chiesto chi mai potesse avere un problema risolvibile con l'introduzione di queste apparecchiature. Ho calcolato che la maggior parte delle organizzazioni di vendita delle piccole aziende ha delle filiali con solo un paio di venditori, una segretaria e un telefono. E non hanno il fax. Così, ho chiesto loro, ad esempio, se si ritenevano soddisfatti di quanto gli ci volesse, al momento, per far arrivare via posta a un cliente una proposta urgente. Per la maggior parte, non avevano mai pensato al fax come strumento di vendita, e così la mia vendita fu facile. E quanto più ci pensavano, tanto più si sentivano insoddisfatti di non avere un fax".

Il successo di Wayne era il risultato della scoperta di nuove fonti di insoddisfazione. Wayne si era reso conto che la strategia di marketing della sua azienda, che aveva puntato alle sedi principali, non lo poneva in contatto con le fonti di insoddisfazione. Al contrario di molti suoi colleghi che continuavano nelle loro visite improduttive alle sedi principali dei clienti che non erano insoddisfatti, Wayne era arrivato alle aree in cui aveva scoperto e utilizzato l'insoddisfazione.

I PERICOLI DELLA RICETTIVITA'

Un ingegnere, tale John C., lasciò il proprio datore di lavoro per mettersi in proprio. Il suo compito iniziale era quello di fare affari, così la sua strategia iniziale fu quella di chiamare i clienti che aveva conosciuto nella precedente attività. Dal momento che John era un eccellente ingegnere e aveva ottima reputazione, i clienti erano generalmente felici di vederlo. John non avrebbe potuto chiedere una ricettività migliore. Molti clienti lo invitavano a pranzo, cosa che, per lui rappresentava un segno tangibile d'interesse nei suoi confronti. E, cosa ancor più importante, gli chiedevano dei consigli su ogni sorta di problemi tecnici e di ingegneria, e così John credette di star costruendo la propria credibilità, cosa che, in ultima analisi, porta all'affare.

Sei mesi dopo, John stava ancora chiamando queste stesse persone. Queste erano ancora ricettive, lo invitavano ancora a pranzo, ma nessuna gli stava dando lavoro. John stava parlando con le persone sbagliate. La ricettività, da sola, non porta all'affare. Bisogna che ci siano anche insoddisfazione e potere. Le persone a cui John stava tentando di vendere non erano insoddisfatte. Non avevano problemi nelle aree in cui lui avrebbe potuto aiutarle.

L'errore di John fu quello di credere che la ricettività sia, anche da sola, sufficiente a garantire l'entrata. Se avesse avuto una maggiore esperienza avrebbe usato la ricettività per arrivare all'insoddisfazione; avrebbe parlato con le persone ricettive per scoprire chi avesse delle insoddisfazioni in aree in cui lui sarebbe potuto essere d'aiuto. Ma come molti specialisti tecnici, John era troppo felice nel parlare con chi era interessato alla tecnologia: era questo il punto di partenza ma fu anche il punto in cui si arenò.

IL PROCESSO DECISIONALE DEL CLIENTE

All'inizio della nostra ricerca, avevo chiesto a Fred Mostyn, dell'ufficio acquisti della British Petroleum, di descrivere gli stadi di un tipico processo decisionale. A quell'epoca, non avevamo ancora elaborato il modello a tre stadi del processo decisionale, così che né Fred né io avevamo idea di quanto la risposta di Mostyn sarebbe stata vicina alle nostre scoperte. Di seguito, la sua descrizione di un tipico processo decisionale d'acquisto.

«Non c'è esattamente una procedura standard, ma penso che la maggior parte dei nuovi acquisti, in cui non c'è una routine di ordini a un fornitore, ha origine in quanto qualcuno, in azienda, ha un problema che non può essere risolto con gli strumenti tradizionali o con i fornitori esistenti. Oppure c'è insoddisfazione per quanto riguarda aspetti come qualità o tempi di consegna (*riconoscimento delle esigenze*). In seguito, riceviamo telefonate o richieste da parte dei dipartimenti, con cui discutiamo i problemi e cerchiamo di formalizzare le esigenze. Elaboriamo un elenco di cos'è indispensabile avere e di cosa sarebbe meglio avere. Aiutiamo le persone a pensare in modo obiettivo a come prendere una decisione efficace in rapporto ai costi. Poi, incominciamo ad esaminare i vari fornitori (*valutazione delle alternative*). Se c'è in ballo una decisione importante, richiediamo formalmente un'offerta. Per decisioni di minore importanza, il metodo varia sensibilmente. Ad ogni modo, quando abbiamo compilato il nostro elenco di uno, due o tre possibili fornitori, esaminiamo attentamente le loro caratteristiche e verifichiamo le loro referenze, la loro stabilità finanziaria, la loro capacità di consegna, e così via. Non vogliamo assumerci dei rischi inutili, e così questo esame assume un'importanza fondamentale, specialmente se siamo preoccupati nei confronti di qualcuno (*risoluzione dei dubbi*).

LA FASE DI RICONOSCIMENTO DELLE ESIGENZE

Obiettivo strategico: scoprire l'insoddisfazione

Studiando le vendite nel settore petrolchimico di base, abbiamo intervistato Bill S.

La sua principale linea di prodotto era rappresentata dai solventi. Egli era rappresentante di una multinazionale che, all'epoca, era in difficoltà, in quanto i concorrenti più piccoli potevano utilizzare la volubilità del mercato petrolchimico per offrire prezzi più bassi. I prodotti di Bill erano realmente standard: i solventi erano chimicamente identici a quelli dei suoi competitori a più basso prezzo mentre altri stavano perdendo affari, Bill stava guadagnando ancora di più, nonostante i prezzi più alti.

Quando parlammo con lui, Bili ci disse: "Ogni concorrente, nel nostro campo, risolve esattamente gli stessi problemi tecnici e di produzione. Così, mi sono reso conto che, se voglio vendere a un prezzo differenziato, devo trovare dei problemi che solo io posso risolvere. All'inizio, non pensavo a nessuno, dal momento che dopo tutto, i nostri solventi erano assolutamente identici a quelli degli altri. Ma poi un'idea mi colpì. Contattai dei clienti che avevano un contratto di fornitura unica con un concorrente, e che erano sul punto di rinnovarlo. Sapevo che la maggior parte dei clienti era molto innervosita dall'aumento dei prezzi e aveva paura di essere presa in giro durante la rinegoziazione del contratto. Offrii loro di risolvere quel problema. "Guardate", dissi, "adesso acquistate il 100% del vostro fabbisogno da un unico fornitore. Qual è la vostra forza contrattuale? Sarebbe più facile, per voi, ottenere la massima riduzione sui prezzi, cedendoci il 25% dei vostri affari. In questo modo, i vostri fornitori attuali si sentirebbero sicuramente vulnerabili e quindi costretti a farvi un prezzo migliore".

"Stavo offrendo loro una polizza d'assicurazione. Funzionò a meraviglia".

Il successo di Bill derivò da una semplice strategia di vendita. Bill pensò a quali problemi avrebbe potuto risolvere ai clienti. E non si fermò a quelli più ovvi. Continuò a pensare finché non arrivò a problemi per i quali aveva un vantaggio sulla concorrenza

LA STRATEGIA SPIN

Domande situazionali

Venditore: Quanti anni ha il vostro sistema attuale?

Cliente: Sei anni. Ma...

Venditore: Mi lasci spiegare. I sistemi vecchi hanno talvolta problemi di compatibilità e mi chiedo se, per caso, non ne abbiate anche voi qui.

Cliente: Sì, in particolare con la memorizzazione, che è il cuore del sistema.

Venditore: Mi sembra un problema potenzialmente difficile. Che sistema di memorizzazione usate?

Cliente: Supporti magnetici.

Venditore: E ciò crea problemi di input ai dipartimenti degli utenti?

Cliente: In effetti, è un sistema scomodo da usare.

Venditore: Possiamo aiutarvi a semplificarlo. Mi dica, chi fornisce gli input adesso?

Domande sui problemi e d'implicazione

Cliente: Non sono completamente soddisfatto della velocità del mio sistema attuale ma non me ne preoccupo più di tanto in quanto ho imparato a convivere

Venditore: Lei dice di non essere "completamente soddisfatto" della velocità del suo sistema attuale. È questo che vi fa perdere la produzione?

Cliente: No. Siamo stati in grado di mantenere la produzione pianificando correttamente i carichi di lavoro sul sistema. Ad esempio, schedando con una settimana di anticipo, siamo in grado di bilanciare il carico in modo che il sistema non rappresenti un collo di bottiglia.

Venditore: Capisco. Ma non perdetevi flessibilità se cercate di schedare con tanto anticipo?

Cliente: In un certo senso, sì. So che questa non è la situazione ideale.

Venditore: Che impatto avrebbe il fatto che uno dei vostri clienti più importanti volesse una produzione più flessibile, che potrebbe abbattere i vostri *lead time*?

Cliente: Ciò accade sempre più spesso, lo sapete. Così, dobbiamo far fronte a questa situazione subappaltando alcune lavorazioni all'esterno.

Venditore: E, se siete costretti a subappaltare alcune lavorazioni, che impatti ha tutto ciò sul controllo di qualità?

Cliente: Questa è una delle nostre maggiori preoccupazioni. Non si può mantenere sicuramente lo stesso standard qualitativo.

Venditore: Certamente. E il dare all'esterno del lavoro non pianificato, con un breve preavviso, può rendere anche più difficile trovare un buon appaltatore, non è vero?

Cliente: Sicuramente. Proprio ieri, il Comitato di produzione ha concordato che abbiamo urgente bisogno di una revisione degli standard qualitativa, dei nostri appaltatori. Ma, come le ho detto, non ci si può aspettare di avere i migliori appaltatori se si può dare solo un giorno di preavviso.

Venditore: Tutto ciò suona come se la lentezza del vostro sistema attuale creasse dei problemi di rigidità con la pianificazione, che porta a diffida di controllo qualitativo nei confronti dei vostri appaltatori.

Cliente: Non ho parlato di velocità del sistema, ma comunque lei ha ragione. Abbiamo un grosso problema.

Domande sulla convenienza

Venditore: Come esprimerebbe il concetto di qualità del risultato?

Sponsor: Beh, credo che sia il fatto di ottenere una migliore risoluzione.

Venditore: È così importante, la risoluzione, per il suo capo?

Sponsor: Non proprio, lui non è un tecnico.

Venditore: E allora cosa si aspetterebbe da un sistema?

Sponsor: La qualità dei grafici. È questa la cosa che interessa di più.

Venditore: E il nostro sistema vi aiuterebbe a migliorare la qualità dei grafici?

Sponsor: Certamente. Credo che questa sia un'area in cui voi siete forti.

Venditore: Quali sono, secondo lei, i nostri maggiori punti di forza?

Sponsor: I solidi irregolari, poi...

LA FASE DI VALUTAZIONE DELLE ALTERNATIVE

Una strategia di vendita inefficace

John C. vendeva sistemi di controllo industriali. Uno dei suoi prodotti chiave era più caro di circa il cinque per cento di un prodotto equivalente del suo principale concorrente. Comunque, John aveva imparato a giustificare il prezzo maggiore, dimostrando che il prodotto aveva alcune caratteristiche tecniche, non presenti presso i prodotti della concorrenza. Quando sia lui che la concorrenza gareggiarono per la fornitura ad una nuova fabbrica, John venne avvertito che il comitato tecnico d'acquisto era rimasto impressionato dalle caratteristiche tecniche del suo prodotto. Egli si aspettava quindi di ottenere l'ordine, in quanto era stato in grado di giustificare la differenza di prezzo. Scrisse un'offerta, in cui enfatizzava che la differenza di prezzo era più che compensata dalla superiorità tecnica e fece poi una presentazione al comitato d'acquisto, focalizzata sullo stesso messaggio. Rimase sbigottito, alcune settimane più tardi, quando venne a sapere che l'ordine era stato appannaggio dal suo concorrente.

Mesi dopo, durante un pranzo con uno dei membri del comitato d'acquisto, questi gli rivelò: "Ci è dispiaciuto non fare l'ordine a lei, ma il suo concorrente aveva affermato di poter consegnare il sistema in un mese e mezzo, mentre lei aveva detto che ce ne avrebbe messi tre. Il tempo di consegna era il nostro criterio numero uno, anche se avremmo preferito il suo prodotto". "Ma", protestò John "avrei potuto consegnare il sistema in cinque settimane, se avessi saputo che questo era per voi un punto importante. Avevo detto tre mesi perché pensavo che ci sarebbe voluto quel tempo per predisporre il luogo in cui il sistema sarebbe stato installato"

L'errore di John fu di ritenere di aver compreso le linee guida del comitato. Come molti altri venditori nella fase di valutazione delle alternative, aveva perso una trattativa perché aveva agito sui criteri decisionali che, erroneamente, aveva ritenuto più importanti. Viceversa, il suo concorrente aveva vinto in quanto aveva scoperto il criterio base e lo aveva utilizzato a proprio vantaggio.

Fare ipotesi sbagliate sui criteri decisionali

Paul T. era stato invitato a una gara per la fornitura della pavimentazione di un laboratorio industriale. Visitò il laboratorio e scoprì che si usavano materiali corrosivi, che probabilmente danneggiavano la pavimentazione convenzionale. Di conseguenza, propose una pavimentazione

più cara, resistente agli acidi, e che, anche in presenza di liquidi corrosivi, sarebbe durata almeno ve t'anni. Era evidente, per Paul, che la resistenza agli acidi avrebbe dovuto esse il criterio decisionale più importante, cosicché non si preoccupò che le specifici richiedessero una superficie vinilica più a buon mercato. "Non ci hanno pensato", si disse, "così, se enfatizzo, nella mia proposta, che la mia offerta è resistente alla corrosione, si convinceranno".

Paul non vinse la trattativa. "Non riesco a credere che siano così stupidi" si lamentò con i suoi amici, "hanno comprato del vinile a buon mercato, che non durerà più di un paio d'anni". Un anno dopo, quando il laboratorio chiuse quella sede per trasferirsi in un'altra, Paul si rese conto del suo errore.

Dal momento che era già stato pianificato il trasloco del laboratorio, la resistenza alla corrosione per un lungo periodo di tempo non era stato un criterio decisione fondamentale.

RIDURRE L'IMPORTANZA DEI CRITERI DECISIONALI CRUCIALI

Il superamento

Un sistema di editoria d'ufficio era relativamente poco costoso, ma la qualità della sua produzione era sicuramente inferiore a quella di apparecchiature di concorrenti più costosi. Krishna Y. stava cercando di vendere questo sistema a una società di consulenza, per la quale la qualità della produzione era il criterio fondamentale. "Preferisco pagare di più", gli disse il cliente, "se questo significa che ho una migliore qualità". Krishna sapeva che il cliente stava trattando con un concorrente molto caro, ma con prodotti che garantivano un'ottima qualità, considerevolmente superiori a quella di qualunque cosa Krishna avrebbe potuto offrire. Sapeva anche che il concorrente aveva impressionato il cliente, così temeva di aver perso la trattativa. "Non credo di avere più dell'1% di probabilità di farcela", confidò al suo capo.

Ma, contrariamente alle aspettative, Krishna concluse l'affare "Come hai fatto?", gli chiese il suo capo. "Sono riuscito a convincerlo del fatto che la tecnologia di questo settore cambia rapidamente", spiegò Krishna, "e che entro un anno, sarebbero stati disponibili prodotti qualitativamente migliori. In questo modo, se il cliente persegue realmente la qualità, è meglio che aspetti tre mesi. Il cliente voleva certamente una maggior qualità, ma non poteva aspettare. Così, gli ho suggerito di installare un sistema temporaneo, per aiutarlo fino a quando non fosse disponibile la nuova tecnologia, che gli avrebbe permesso di ottenere la qualità desiderata. L'idea gli piacque. Ma, se il sistema doveva essere temporaneo, lui avrebbe dovuto comunque pagare troppo.

Così, il prezzo diventò improvvisamente un criterio importante. Di conseguenza, dal momento che noi avevamo una buona qualità a un prezzo decisamente basso, incontrammo i suoi criteri meglio di quanto non poteva fare la concorrenza. Il successo di Krishna arrivò dall'uso del superamento, per modificare il criterio decisionale più importante del cliente.

La ridefinizione

Un cliente di Wendy F. voleva una macchina che aumentasse la produttività ed utilizzava la velocità operativa come criterio decisionale per giudicare un gran numero di fornitori concorrenti. Wendy aveva una macchina relativamente lenta e di conseguenza era stata messa in cattiva luce

Comunque, era stata in grado di ridefinire "alta produttività" in termini di numero totale di pezzi prodotti in una settimana. Di conseguenza, il cliente si era convinto a prendere in considerazione fattori addizionali, quali il tempo di spegnimento e il tempo di ripartenza, due punti in cui il prodotto di Wendy era particolarmente forte.

Dal momento che era stata in grado di dimostrare al cliente che la sua macchina aveva un minore *down time* ed era più veloce a ripartire, il cliente si era convinto che la macchina di Wendy produceva un maggior numero di pezzi all'ora, anche se era più lenta di altre macchine della concorrenza.

Wendy aveva avuto successo nella ridefinizione della velocità della macchina, passando dal significato originale di velocità operativa del cliente a un nuovo, più ampio significato di tempo di produttività totale per unità. Ciò le aveva permesso di introdurre nuovi modi con cui aveva potuto soddisfare il criterio di ridefinizione.

Lo scambio

Una società di consulenza di marketing stava negoziando un grande contratto di consulenza con un cliente. Il cliente disse: "Abbiamo deciso che i nostri due criteri fondamentali, per l'aggiudicazione del contratto, sono che i consulenti utilizzati sul progetto devono essere molto esperti e che, dal momento che è urgente, si sia in grado di iniziare immediatamente".

La società di consulenza era, a quell'epoca, molto occupata, e in nessun caso avrebbe potuto iniziare prima di tre mesi. Era chiaro che avrebbe fallito su un criterio di selezione cruciale.

Uno dei direttori della società, Victor D., incontrò il cliente, nel tentativo d'influenzare i suoi criteri decisionali. "È d'accordo sul fatto che", gli disse, "quanto più il consulente è esperto, tanto maggiore è la richiesta per le sue prestazioni?". "Certamente" rispose il cliente, "ciò è ragionevole". "Questo" continuò Victor "è il motivo per cui i nostri consulenti più esperti sono anche i meno disponibili. Se lei vuole l'esperienza, non può avere partenza immediata. E ogni società che ve la offrisse, non supporterebbe il progetto con le persone migliori."

Il cliente comprese che non era ragionevole aspettarsi che entrambi i criteri fossero soddisfatti. "Se dev'essere l'uno o l'altro" disse "preferisco aspettare e avere le persone migliori". Victor ottenne l'affare.

Questo fu possibile in quanto Victor usò il metodo del trade-off (scambio): mostrando che, per soddisfare un criterio cruciale, il cliente doveva sacrificare altre aree importanti.

La creazione di soluzioni alternative

Un'azienda elettronica vendeva componenti standard, utilizzati nell'assemblaggio di prodotti elettronici di consumo. Un giorno, l'azienda ricevette una specifica di concorso da un potenziale cliente molto importante. Tra i must c'era la richiesta che il fornitore prescelto avrebbe dovuto garantire la consegna di qualunque componente in 12 ore.

La nostra azienda non poteva promettere niente di meno delle 48 ore ed era quindi molto probabile che venisse esclusa. Ad una riunione con il compratore del cliente, il venditore cercò di scoprire perché un tempo di consegna di 12 ore fosse così importante. "È assolutamente essenziale", rispose il compratore, "poiché, se viene a mancarci un componente, siamo costretti a

spegnere un'intera linea di produzione, e questo ci costa milioni. Credo che chiederemmo un tempo massimo di 4 ore, se fossimo convinti che i fornitori possono rispettarlo”.

L'azienda comprese che qualunque tempo di consegna inferiore alle 48 ore sarebbe stato impossibile, così venne fatta un'offerta che prevedeva l'installazione di un magazzino presso il cliente, equipaggiato con tutti i componenti. "Ciò è ancor meglio di un tempo di consegna di quattro ore", venne spiegato al cliente, "in quanto avete immediatamente disponibili stock addizionali”.

L'affare andò a buon fine per il metodo creativo e alternativo con cui erano state raggiunte e soddisfatte le reali esigenze del cliente.

LA FASE DI RISOLUZIONE DEI DUBBI

Questa storia mi fu raccontata da Ann Rivers, una socia in una piccola società di contabilità. Per un anno, Ann aveva discusso con un'azienda manifatturiera che voleva essere aiutata nella revisione di alcuni sistemi di controllo. Sapeva che l'azienda aveva dei contatti anche con una delle otto maggiori società di consulenza, ma aveva fiducia nel fatto di spuntare il contratto.

Proprio prima della decisione finale, ebbe un incontro col potenziale cliente. Questo si era rivelato meno amichevole che in passate circostanze, e, sulla sua proposta, aveva sollevato una quantità di problemi di minore importanza. Ann se la cavò bene con ogni eccezione, ma venne lasciata con la scomoda sensazione che il cliente era scontento di qualcosa. "Devo scoprire cosa c'è che non va pensò, "o sarà pericoloso. Forse sarebbe meglio ignorare il loro comportamento e sperare che le cose vadano avanti". Abbastanza rassicurato, dopo aver affrontato un paio di altri problemi insignificanti, il cliente smise di sollevare obiezioni. Ann era più leggera. "Ho fatto bene", si disse. "Se avessi cercato di scoprire cosa lo preoccupava, sarebbe stato come aprire una lattina piena di vermi”.

Quando Ann seppe di aver perso l'affare, e che l'azienda aveva deciso di affidarsi alla grossa società di consulenza, tornò a visitare il cliente. "Eravamo molto vicini a scegliere voi", le dissero, "ma eravamo preoccupati del fatto che una piccola azienda come la sua potesse avere il livello di esperienza a noi necessario. Ne abbiamo discusso a lungo, e, alla fine, abbiamo deciso che fosse più sicuro affidarci a una società più grande". Ann era sbalordita. La sua società era qualificata soprattutto in quest'area, e sarebbe stata l'ideale per quel cliente. "Perché non mi avete detto che eravate preoccupati?", chiese. "Stavo per farlo", replicò il cliente. "Ma mi sembrava imbarazzante sollevare un problema di qualificazione professionale”.

Ann perse la trattativa perché non fu in grado di comprendere una delle regole strategiche di base della fase di risoluzione dei dubbi: è più pericoloso ignorare i segnali di preoccupazione del cliente che esplorare e portare all'aperto i dubbi eventuali.

I PECCATI NEL GESTIRE LE CONSEGUENZE

Minimizzare

Compratore: Per essere onesti, Dick, anche se sono d'accordo al 100 per cento col vostro piano d'implementazione, sono un pò preoccupato sul fatto di riuscire a convincere il consiglio di amministrazione ad accettarlo.

Venditore: Non preoccuparti, Joan. Tu ed io sappiamo che è giusto così, e sono sicuro che la penseranno così anche loro.

Compratore: Sì ... ma non è un gruppo facile da convincere, e, come sai, non lasceranno che entri un outsider come te, così dovrò essere quella che fronteggia tutte le loro domande.

Venditore: Non ti preoccupare. Ti ho visto gestire problemi con i finanziari, e te la sei cavata molto bene.

Compratore: Ma alcune parti di questa implementazione sono difficili, e...

Venditore: Credimi, Joan. Ho visto decine di queste implementazioni, e non c'è niente di strano, in questa, di cui preoccuparsi.

Compratore: Ma... e se... Oh, non importa, non parliamone.

Prescrizione

Compratore: Il suo prodotto soddisfa le nostre specifiche, e anche il prezzo va bene, però... beh... francamente, abbiamo avuto come fornitore la Steadyco per anni, e... come dire, non so proprio come spiegare loro che stiamo pensando di cambiare.

Venditore: Se fossi in lei, spiegherei proprio che gli affari sono affari. Dica alla Steadyco che le ho fatto un'offerta migliore.

Compratore: Conosco Alan Brennan da sei anni, e non è facile, dopo il buon servizio che ci ha fornito...

Venditore: E perché non glielo dice in modo gentile? Ciò che deve fare è invitarlo a pranzo e dirgli che state solo pensando di cambiare temporaneamente, che state solo provando con noi, e, se non funziona, ritornerete alla Steadyco.

Compratore: Ci gira attorno, andrà fino in fondo a una cosa come questa.

Venditore: Se fossi in lei, addolcirei la decisione per lui, scrivendo al suo capo di ringraziarlo per l'eccellente servizio avuto. In questo modo, la decisione non avrebbe riflessi su di lui.

Compratore: Sì, ma... va bene, non dovrei portarle via del tempo con queste cose. Non so quale sarà la nostra decisione. La chiamerò quando avremo deciso.

Pressione

Compratore: La commissione d'acquisto si riunisce martedì prossimo per considerare la tua proposta. Spero che vada bene, anche se temo che ci siano dei punti che non saranno in grado di comprendere: ad esempio, come funziona il sistema di aggiornamento.

Venditore: Guarda, Ben, so che vuoi che questa sia la miglior presentazione possibile. Così, ti suggerisco di lasciar fare a me, in commissione.

Compratore: Oh,... beh... è possibile, Sue, ma... va bene... sono un po'... restio.

Venditore: Perché? L'hai detto tu che non capiscono niente. Non è un buon affare, avere un gruppo dirigente che passa un sacco di tempo a cercare di comprendere ciò che posso spiegare loro in pochi minuti. Così, è nel loro interesse che io sia qui. Posso essere disponibile martedì. A che ora è la riunione?

Compratore: Sue, non ne sono proprio sicuro. Ci sono altri problemi, come... bè, non è così semplice.

Venditore: Quali altri problemi ci sono, Ben? Dai, avanti, vuoi o non vuoi che la riunione vada bene? Dimmi che altri problemi ci sono!

Compratore: Bè,... veramente... Lealtà verso gli altri fornitori, ad esempio.

Venditore: Guarda, Ben, non c'è niente di sleale nel fare tutto quanto è possibile per prendere la giusta decisione. Sei d'accordo che ci sono dei punti che non capiranno. E allora, come fanno a prendere la decisione giusta? Ecco la mia proposta: io gli presento la parte di maggiori difficoltà, quella su come fare gli aggiornamenti, e tu fai il resto. Che ne dici?

Compratore: Non so... no, non credo che funzioni.

Venditore: E allora perché non faccio tutta la presentazione, giusto per poi poter rispondere alle loro domande? Ciò non è certamente sleale verso gli altri fornitori, giusto?

Compratore: Mi dispiace, Sue. Più ci penso, più mi convinco che non possiamo avere un fornitore presente alla riunione. Mi dispiace, ma è così.

L'EQUAZIONE DI VALORE DEL CLIENTE

Un rivenditore di proiettori autorizzò i propri venditori ad offrire uno sconto del 15 per cento ai clienti che acquistavano due o più proiettori. In altre parole i venditori erano stati autorizzati a negoziare il prezzo. John Connally era uno di loro. Per ottenere l'interesse dei suoi potenziali clienti, generalmente menzionava, nel fissare gli appuntamenti, la possibilità di offrire loro uno sconto. In questo modo, operava sul termine "costo della soluzione", nell'equazione di valore del cliente, prospettando una soluzione più economica del previsto.

In modo prevedibile, la sua offerta assumeva una notevole efficacia nel tentativo di attrarre i clienti, e gli aveva permesso di fissare un gran numero di appuntamenti. D'altra parte, dal momento che i proiettori erano cari, anche lo sconto del 15 per cento non gli forniva un reale

vantaggio nei confronti dei suoi avversari. Sebbene gli ordini aumentassero un po', ciò non fu sufficiente a compensare la perdita di profitto per la riduzione di prezzo del 15 per cento.

Il suo insuccesso lo convinse a modificare la sua strategia. Così, spostò la sua attenzione a cercare d'influenzare l'altro termine dell'equazione di valore del cliente. Invece di promettere uno sconto specifico all'inizio, incominciò a utilizzare termini come 'molto competitivo' per ottenere l'interesse iniziale dei clienti, senza concedere nulla. Quando i clienti domandavano il prezzo e gli eventuali sconti, John rispondeva: "Dipende dalla quantità o dalla macchina che meglio soddisfa le sue esigenze. Mi faccia capire le sue esigenze, e sarò in grado anche di farle un prezzo".

Tornando alla 'serietà del problema', scopriva l'insoddisfazione dei clienti e aumentava il loro coinvolgimento. In un caso, ad esempio, scoprì che i proiettori esistenti avevano talvolta problemi di surriscaldamento. Di conseguenza, erano state danneggiate delle trasparenze per un valore di circa tre milioni di lire. Poiché fu in grado di dimostrare che il suo prodotto non aveva problemi di surriscaldamento, una volta in funzione, ricevette un ordine immediato di tre proiettori, senza nessuno sconto.

Nella mente del cliente, un problema, potenzialmente in grado di causare un danno di decine di milioni, era abbastanza importante da rendere insignificante la differenza di prezzo del prodotto di John. Un aumento dell'attenzione allo sviluppo dei problemi dei clienti aveva portato John a vendere con maggior efficacia e quindi ad ottenere maggiori affari. E, vendendo meglio, ebbe meno occasioni di sentirsi obbligato a fare sconti.

LA DEFINIZIONE DI NEGOZIAZIONE

Julian C. stava negoziando un progetto di consulenza con una banca. Da un insieme iniziale di venti consulenti, la banca, alla fine, ne aveva scelti tre. La società di Julian era una delle prescelte; le tre finaliste erano tutte ottimamente preparate per svolgere le attività, cosicché Julian e il suo capo, nel predisporre una strategia di negoziazione, decisero che il prezzo sarebbe stato la chiave principale, piuttosto che altri fattori, quali l'esperienza o la qualificazione professionale.

Una delle tre società era molto cara, e Julian non ne era molto preoccupato. Ma l'altra aveva quasi gli stessi prezzi. "Dobbiamo prendere l'iniziativa", suggerì Julian al suo capo. "Sappiamo che possiamo arrivare a uno sconto del 10%. E allora, sbrighiamoci a offrire lo sconto per primi, in modo da essere gli avversari da raggiungere". Il suo capo fu d'accordo. Il giorno dopo, Julian si recò alla banca e offrì uno sconto sulle tariffe del 10%. Come previsto, la banca rimase incantata. D'altra parte, ciò che non aveva previsto era che i negozianti della banca immediatamente premettero su di lui per ulteriori concessioni in altre aree: in particolare, volevano che l'attività fosse svolta in sede, il che si sarebbe tradotto in un costo ulteriore, per Julian, del 4 per cento. "Mi dispiace", disse Julian, "vi ho già offerto tutto ciò che potevo offrirvi; non posso in nessun modo aumentare i miei costi del 4 per cento". Non era ancora completamente preoccupato, dal momento che aveva preso l'iniziativa, e il suo prezzo globale era inferiore a quello dei suoi avversari. Fu particolarmente felice di sentire, in una riunione, che il suo avversario più vicino aveva offerto uno sconto del 5%, il che significava che la sua offerta di riduzione del 10% si poneva realmente come la più favorevole.

Nella settimana seguente, la banca eliminò il concorrente più caro, lasciando in corsa solo Julian e il suo avversario, che aveva ora un prezzo superiore a quello di Julian del 5%. Una mattina la banca chiamò Julian. "Dobbiamo decidere entro oggi", gli dissero. "La preghiamo di ripensare alla

possibilità d'includere nel prezzo anche le spese di attività in sede". Julian e il suo capo passarono la mattinata a ricalcolare tutto. "Non c'è modo per riuscire ad assorbire questi costi aggiuntivi", decise il suo capo, "il nostro margine attuale è ridottissimo". "Ma dobbiamo fare qualcosa", disse Julian, "sento che il nostro avversario può offrire un'altra riduzione". Alla fine, il capo di Julian lo autorizzò ad assorbire metà delle spese di attività *on-site*, cioè l'equivalente di un ulteriore 2 per cento. Julian era felice: telefonò alla banca proponendo la sua nuova offerta ed aspettò la loro decisione, abbastanza fiducioso nelle proprie possibilità di vittoria.

Al termine di quella giornata, Julian ricevette la tanto attesa telefonata dalla banca. "Ci dispiace", gli dissero, "ma la trattativa è stata vinta dal suo avversario, che è stato in grado di assorbire tutte le spese di attività in sede". Julian era sbalordito. "Hanno diminuito il prezzo più o meno del 9 per cento", disse al suo capo, "mentre noi l'abbiamo abbassato del 12%. Non riesco a capire come abbiano potuto vincere l'affare".

L'errore di Julian era stato quello d'iniziare a negoziare troppo vicino alle sue possibilità. La sua strategia aveva il vantaggio che lo aveva reso, come si dice in termini sportivi, la "lepre", ma, prima della decisione in cui contano realmente le concessioni, era uscito dai margini di negoziazione.

STRATEGIE PER GESTIRE LA CADUTA MOTIVAZIONALE

Coinvolgere il cliente nel processo di pianificazione

Larry T era un socio di una conosciutissima società di consulenza di servizi finanziari. Aveva avuto successo in un grosso progetto con un nuovo cliente, che comportava la totale riorganizzazione delle funzioni di accounting di due divisioni. Dal momento che questo progetto era di vitale importanza, Larry spese letteralmente centinaia di ore nella pianificazione del processo d'implementazione per la prima divisione. Il suo piano era elegante, meticoloso e, dal punto di vista tecnico, era quasi perfetto. D'altra parte, l'unica cosa che Larry non fece fu di coinvolgere il cliente nei dettagli del piano. Quando, inevitabilmente, l'installazione del nuovo sistema si rivelò per il cliente più dura del previsto, la caduta motivazionale colpì in modo vendicativo. I funzionari delle divisioni divennero molto critici nei confronti del nuovo sistema, e Larry fu obbligato a spendere tutto il suo tempo in riunioni per spiegare il sistema e giustificare il suo piano d'implementazione. Con sforzi enormi, Larry riuscì ad aiutare il cliente nella sua fase critica, ma ci vollero due mesi di sforzo a tempo pieno prima che il nuovo sistema incominciasse a produrre risultati degni di nota, e che i funzionari delle divisioni ritornassero lentamente all'approvazione.

Nonostante il successo nel recuperare la prima installazione, Larry si rese conto, allarmato, che stava proprio per cacciarsi in un altro guaio, con la seconda implementazione, che avrebbe dovuto iniziare nell'altra divisione del gruppo, quella della produzione delle lampade. A causa dello sforzo extra richiesto dalla prima implementazione, Larry non aveva avuto tempo di produrre un piano d'implementazione dettagliato per questa divisione. E, dal momento che la struttura della divisione era molto diversa, sapeva che non sarebbe stato in grado di far uso del piano che aveva preparato con tanta attenzione per la prima divisione. Si rese conto che era in trappola, e che avrebbe dovuto trovare un modo per salvare la situazione. Senza aver avuto un tempo sufficiente per pianificare, era sicuro che l'implementazione del gruppo di produzione sarebbe stato un disastro. Anche con le centinaia di ore passate a pianificare con attenzione per la prima divisione, avrebbe avuto delle grosse difficoltà d'implementazione. Ora, senza tempo per pianificare e con la

reputazione del gruppo di produzione di essere difficile e non collaborativo, Larry vedeva profilarsi davanti a lui un inevitabile insuccesso.

"Non ho scelta", pensò tra sé e sé, "non ho tempo per pianificare l'implementazione da solo. Devo ottenere la collaborazione di qualcuno del gruppo". Così, costituì un certo numero di comitati di pianificazione. Ogni comitato era guidato da un funzionario, che sarebbe stato toccato dai cambiamenti che Larry stava introducendo. Il piano finale d'implementazione prodotto da questi comitati spinse Larry alla disperazione. Era confuso e solo parzialmente meditato. "È la fine", penso Larry, "non c'è nessuna possibilità di mettere in pratica questo pasticcio. Andrò tutto a scatafascio e io sarò licenziato."

Nessuno avrebbe potuto essere più lontano dalla verità. Il piano incontrò reali difficoltà. Ma laddove la prima divisione aveva accusato Larry di tutte le difficoltà incontrate, il gruppo di produzione, dal momento che era il suo piano, si prese la responsabilità dei problemi irrisolti e lavorò notte e giorno per sistemare le cose. L'implementazione fu portata a termine in tempo record e i capi del gruppo si congratularono con Larry per l'ottimo lavoro svolto.

Quando lo intervistammo Larry ci disse "Ero abituato a pensare che un buon piano dovesse essere buono dal punto di vista tecnico. Ora mi rendo conto che ciò che rende buono un piano è se le persone sono impegnate a farlo funzionare. Un piano medio che ottiene l'impegno reale delle persone che devono tradurlo in pratica, è sempre molto meglio di un grande piano che dimentica di coinvolgere le persone". Nessuno doveva convincere Larry che il coinvolgimento del cliente nella pianificazione della messa in opera è uno dei modi migliori per vincere la caduta motivazionale.