

## **CORSO DI MARKETING DEI BENI INDUSTRIALI**

# **Come preparare e approcciare in modo efficace la vendita**

Materiale didattico di un corso tenuto in aula da Alessandro Garro.

Le tecniche di marketing dei beni industriali possono essere complesse da attuare, e sempre richiedono di essere adattate alle specifiche situazioni aziendali. Il materiale didattico illustra gli strumenti, ma non può sostituire il dialogo in aula e il coaching del docente.

Il testo può essere utilizzato e riprodotto liberamente purché non a scopo commerciale, solo con la correttezza di citarne la fonte.

## **Indice degli argomenti trattati**

Obiettivi e contenuti del corso	pag.	3
Basi della vendita di beni industriali	pag.	5
L'approccio al cliente azienda	pag.	12
Le possibili tecniche di vendita	pag.	18
Gestire le obiezioni del cliente	pag.	30
La matrice di portafoglio clienti	pag.	33
Preparare la vendita consulenziale	pag.	40
Mettere in pratica la tecnica	pag.	44

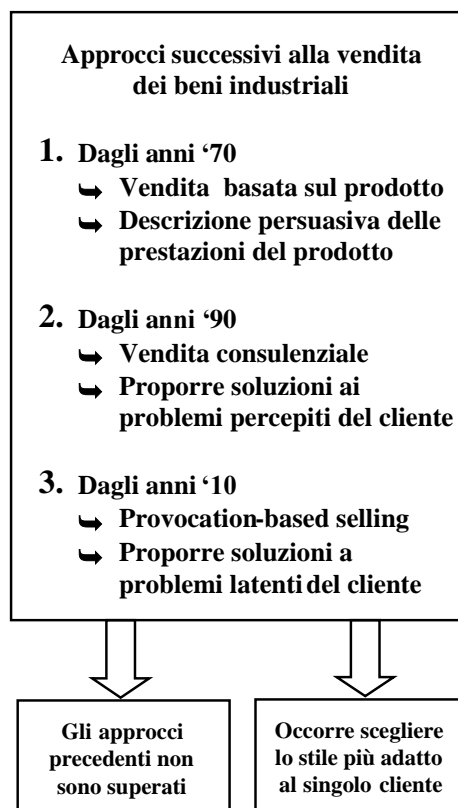
## **Obiettivi e contenuti del corso**

## Obiettivi e contenuti del corso

Obiettivo del corso è fornire elementi conoscitivi utili per preparare al meglio la trattativa di vendita, nella consapevolezza che nel mondo della vendita alle aziende non esistono modalità di trattativa standard, ma ogni cliente deve essere gestito in modo specifico.

Si considerano brevemente le basi dell'approccio alla vendita al cliente industriale. Si vedono poi in maggiore dettaglio i principali approcci utilizzati in passato per la vendita alle aziende, e quelli utilizzabili in futuro, con particolare attenzione al funzionamento e alle modalità di scelta del gruppo di acquisto interno all'azienda cliente.

Infine si illustra la matrice di portafoglio, utile per valutare la clientela, e si presenta uno strumento semplice ed efficace per preparare la trattativa un base ai risultati dell'analisi di posizionamento competitivo, incrociando le esigenze delle diverse figure che influenzano la scelta di acquisto del cliente con i punti di forza della propria azienda.



### INCROCIO BISOGNI DEL CLIENTE/CARATTERISTICHE DELL'OFFERTA

Prodotto: resina per vernici

Azienda cliente: multinazionale leader di settore

Bisogni del cliente soddisfatti dalla nostra offerta meglio di quella dei concorrenti	Figure aziendali coinvolte in qualche modo nell'acquisto						Caratteristiche della nostra offerta che assicurano la soddisfazione del bisogno
	Buyer	Product Planner	Responsabile produzione	Responsabile manutenzione	Responsabile sicurezza	Responsabile finanziario	
	Importanza dei bisogni per ogni figura aziendale (0-9)						
Qualità del prodotto	8	3	8	6	2	3	Eccellenti caratteristiche estetiche e di curabilità
Affidabilità del prodotto	6	5	8	7	8	5	Elevata resistenza agli agenti chimici ed atmosferici
Assistenza al cliente	1	1	7	7	6	1	Customer Service attivo dalle 8:00 alle 20:00 per assistenza clienti
Sconti per volumi di acquisto	8	1	7	0	0	8	....% per superamento 1500 tons/anno, ....% per superamento 2000 tons/anno
Consegne puntuali	6	8	7	0	0	0	Disponibile a magazzino una quantità minima di 5 tons per le consegne d'emergenza

## **Basi della vendita di beni industriali**

## **Le motivazioni di acquisto del cliente**

Vendere è soprattutto il processo di scoperta e soddisfazione delle esigenze del cliente: in generale le persone, e maggior ragione quelle persone che decidono gli acquisti nelle aziende, sono disponibili a valutare positivamente proposte di acquisto solo nel momento in cui sono loro stesse ad aver maturato la percezione di una esigenza e il desiderio di soddisfarla.

Per essere efficaci nella vendita di beni industriali (ma si potrebbe dire nella vendita in generale) è dunque necessaria la capacità di:

- riconoscere con dettaglio e precisione quali sono le esigenze dei clienti che il proprio prodotto o servizio sarebbe in grado di risolvere,
- valutare quanto esse siano motivanti all'acquisto per chi decide in ogni singola azienda cliente.

**La vendita è  
soprattutto il processo  
di scoperta e soddisfazione  
delle esigenze del cliente**

È certo possibile proporre comunque le soluzioni offerte dal nostro prodotto sperando di “centrare” le esigenze dell’azienda cliente, ma le probabilità di successo aumentano considerevolmente se le soluzioni proposte corrispondono ad esigenze ben precise e circoscritte che i manager dell’azienda cliente hanno maturato, più o meno aiutati dalla comunicazione del venditore. Se il venditore è bravo, non è raro che il cliente arrivi a focalizzare le sue esigenze guidato dal venditore stesso durante la trattativa.

Per raccogliere informazioni e scoprire le esigenze del cliente utili a mettere a punto le offerte commerciali il Marketing aziendale può utilizzare il S.I.M. (Sistema Informativo di Marketing), un insieme di strumenti che vanno dalle riunioni interne di analisi alle ricerche di mercato.

La costruzione di un S.I.M, viene illustrata in dettaglio nel corso “Come acquisire e organizzare le informazioni utili per la gestione del marketing”.

Il venditore in trattativa utilizza per identificare le esigenze del cliente soprattutto la tecnica delle domande (domande efficaci sui bisogni reali del cliente) e quella dell’ascolto attivo (capacità di cogliere quanto significativo dalle risposte date dall’interlocutore).

Si tratta di tecniche che fanno parte del normale processo di trattativa commerciale, utilizzate in modo più o meno efficace da tutti i venditori.

Quali che siano le metodiche di analisi utilizzate, è una precondizione considerata di fatto obbligatoria che la Direzione Commerciale prima di preparare una offerta commerciale, come anche il singolo venditore prima di affrontare una trattativa, abbiano già un'idea sufficientemente

precisa di quali potrebbero essere le esigenze del cliente, e di quali gli interessino più o meno.

**Per identificare le esigenze del cliente**

- ↳ **il Marketing usa il sistema informativo**
- ↳ **il venditore le domande e l'ascolto attivo**



**È necessario partire già con un'idea precisa di quali potrebbero essere le esigenze**

Sulla base di questa conoscenza, anche solo stimata in base all'esperienza ma sufficientemente affidabile, l'Azienda sarà in grado di ottimizzare il limitato budget disponibile per focalizzare l'offerta sugli elementi più utili per la vendita, mentre il venditore sarà in grado di utilizzare il tempo limitato delle trattativa per fare al cliente domande mirate ed efficaci.

L'analisi delle motivazioni di acquisto, o "analisi dei bisogni del cliente", viene svolta spesso in due modalità: una "desk research" (ricerca interna), rilevando le informazioni disponibili in azienda tramite analisi e riunioni informali, o raccogliendo e organizzando in modo metodico i dati esistenti e le conoscenze possedute da un gruppo interfunzionale dedicato al compito.

Ad essa si affianca la "field research" (ricerca sul campo), di norma fatta dal

**DESK RESEARCH: rilevazioni interne**

- ↳ **Analisi e riunioni informali**
- ↳ **Gruppo di lavoro organizzato**

venditore (o da qualsiasi funzionario commerciale) nel rapporto diretto con il cliente, più di rado tramite ricerche di mercato mirate.

**FIELD RESEARCH: rilevazioni sul campo**

- ↳ **Rapporto diretto con il cliente**
- ↳ **Ricerche di mercato**

Il principale vantaggio di questo modo di procedere è che i risultati della rilevazione interna consentono di impostare

correttamente la ricerca sul campo e ridurre considerevolmente tempi e costi, visto che occorrerà indagare soltanto quegli aspetti per cui non si siano reperiti in azienda dati sufficienti, o limitarsi a verificare l'attendibilità delle valutazioni interne effettuate.

**I manager dell'azienda cliente con cui il venditore dialoga non vogliono sentire una trattazione standard sul prodotto**



**Ma la risposta alla domanda: "il prodotto soddisfa le mie specifiche esigenze?"**

D'altronde, per una gestione efficace della trattativa di vendita è necessario che il venditore abbia chiaro quali sono le argomentazioni di vendita più valide da utilizzare con quello specifico cliente; in trattativa il tempo è di solito insufficiente per un'esposizione completa e accurata, e nella vendita complessa tipica dei beni industriali il venditore si trova spesso a dialogare con diverse figure aziendali, ognuna con diversi compiti e responsabilità.

Ogni manager dell'azienda cliente con cui il venditore dialoga non vuole ascoltare una descrizione standardizzata delle caratteristiche del prodotto o servizio, ma al venditore chiede la risposta ad una semplice domanda: "il prodotto soddisfa le mie specifiche esigenze?"

Avere a disposizione una analisi delle motivazioni di acquisto del cliente eseguita correttamente non sostituisce certo l'abilità e l'intuito del venditore, sempre fondamentali, ma gli fornisce uno strumento aggiuntivo di conoscenza per mettere a punto le sue argomentazioni.

Efficacia nella trattativa significa, infatti, evitare di sfinire il cliente con lunghi discorsi, ma essere invece consapevoli di ciò che realmente gli interessa, e concentrarsi dunque sulle argomentazioni capaci di risolvere le sue obiezioni e motivarlo all'acquisto. Per gestire con efficacia il processo il venditore deve dunque tenere sempre presente che ciò che conta è l'allineamento tra ciò che egli afferma e i criteri decisionali del cliente e non la quantità di argomentazioni e vantaggi generici citati.

Per questo è utile ricordare la ben nota, e classica, differenziazione tra caratteristiche, vantaggi e benefici del prodotto/servizio; per quanto sia nozione antica, continua ad essere utile per chiarirsi le idee.



## Caratteristiche

Le caratteristiche sono la scheda tecnica che descrive oggettivamente il prodotto/servizio: proprietà tecniche, dimensioni, materiali, prestazione, finiture, ecc.

Spesso è commercialmente più efficace considerare non il solo prodotto, ma l'insieme delle caratteristiche dell'offerta commerciale (non solo specifiche e prestazioni del prodotto, ma anche servizi accessori, livello dei prezzi, logistica, promozione pubblicitaria, ecc). La realizzazione delle caratteristiche è soprattutto responsabilità di Progettazione e Produzione.

### CARATTERISTICHE

**Valenze tecniche o di design del prodotto/servizio**

- ↳ **Responsabilità della Produzione**
- ↳ **Fondamentali ma di per sé non vendono**

### VANTAGGI

**Bisogni e desideri del cliente generico soddisfatti grazie alle caratteristiche**

- ↳ **Responsabilità del Marketing**
- ↳ **Guidano tutta la gestione commerciale ma di per sé non vendono**

### BENEFICI

**Vantaggi del prodotto/servizio calati nella specifica realtà del cliente**

- ↳ **Responsabilità del venditore**
- ↳ **Determinano la scelta di acquisto**

Caratteristiche adeguate sono fondamentali per la vendibilità, ma di per sé non vendono: un cliente non acquista una caratteristica tecnica del prodotto in astratto, acquista l'utilità che gliene deriva. Chi compra un trapano non compra un trapano, compra i buchi che esso gli consente di fare.

Anche se spesso al venditore appare evidente il collegamento tra una caratteristica ed il conseguente vantaggio, non bisogna dare per scontato che tale correlazione sia riconosciuta dal cliente, o addirittura che qualche cliente non viva la caratteristica come uno svantaggio.

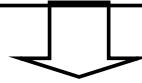
Ad esempio, la particolare leggerezza di un componente mobile in una macchina utensile può portare un vantaggio di rapidità di esecuzione, ma occorre spiegarlo ed evitare il rischio che qualche cliente interpreti negativamente la leggerezza come scarsa robustezza.

## Vantaggi

I vantaggi sono tutte le conseguenze positive, applicazioni utili, prestazioni efficaci, ecc. che derivano all'utilizzatore dalla presenza di una o più caratteristiche del prodotto/servizio o, in altri termini, le esigenze che qualsiasi azienda vedrebbe soddisfatte grazie alle caratteristiche del prodotto/servizio.

Identificare quali sono i vantaggi offerti dal prodotto rappresenta la base necessaria per tutta la gestione commerciale: essi rappresentano la guida da una parte per le funzioni aziendali di produzione (è inutile progettare e realizzare prodotti/servizi poco competitivi sul mercato) e dall'altra per la pianificazione commerciale e la realizzazione dell'offerta commerciale.

**Caratteristiche e vantaggi si riferiscono al prodotto e possono anche non interessare**



**I benefici sono riferiti al singolo cliente e hanno la massima efficacia di vendita**

La loro identificazione è responsabilità soprattutto della funzione Marketing aziendale; si considera il Marketing in quanto funzione, non in quanto ufficio con tale nome, visto che spesso nelle piccole/medie aziende di beni industriali, non esiste una funzione marketing specifica, ma certamente c'è qualcuno che analizza e gestisce il mercato e dunque di fatto segue il marketing.

Il problema dei vantaggi è che come le caratteristiche si riferiscono al prodotto e non al cliente: il fatto che una certa caratteristica generi un potenziale vantaggio non garantisce automaticamente che il singolo cliente attribuisca valore a tale vantaggio: perché il vantaggio abbia la massima efficacia di vendita occorre che risponda alle specifiche esigenze dello specifico cliente, e sia in linea con i suoi criteri decisionali, cioè sia vissuto come un beneficio.

## Benefici

Perché si attivi il processo di acquisto il cliente deve dunque aver convertito un vantaggio generico in un beneficio, riferendolo a una particolare esigenza che per lui ha un valore, (ad esempio la quantificazione precisa e dimostrata di come e quanto risparmierà costi di produzione, tempo di attrezzaggio, impegno di manutenzione, ecc.), e che sia sufficientemente convincente da giustificare il prezzo richiesto e superare i vantaggi offerti dai concorrenti.

È vero che il cliente otterrà i benefici grazie alle caratteristiche del prodotto, ma quello che lo induce all'acquisto sono solo i benefici rispondenti alle sue specifiche esigenze e allineati ai suoi criteri decisionali, non le caratteristiche, che per lui sono puramente strumentali.

Il cliente può effettuare il processo di conversione da caratteristiche/vantaggi a benefici anche da solo, spesso aiutato dalla comunicazione dell'azienda, ma è molto più efficace se viene guidato da una persona che sia tecnicamente competente sulle caratteristiche e i vantaggi del prodotto/servizio e a conoscenza delle specifiche esigenze del singolo cliente: nel mercato Business to Business questo compito è la responsabilità primaria del venditore.

Un errore comune nel campo delle vendite, specie dove il venditore sia (come di norma) un tecnico specialista di prodotto, è l'insistere sulle caratteristiche del prodotto/servizio e sui suoi vantaggi generici, dando per scontato che il cliente capirà da solo quali sarebbero i benefici per lui. Spesso invece per un manager che valuta un prodotto la capacità di calare nella propria realtà aziendale le sue caratteristiche tecniche e funzionali e immaginarne i benefici abbastanza chiaramente da giustificare una scelta di acquisto, senza l'aiuto del venditore non è facile.

Questo non significa che la responsabilità del successo della vendita ricade interamente sul venditore: si tratta di un lavoro di squadra. Per convertire i vantaggi in benefici occorre che i vantaggi ci siano davvero, cioè che la funzione Marketing abbia scelto i clienti più potenziali a cui rivolgersi e identificato correttamente le loro esigenze e motivazioni di acquisto, e che Progettazione e Produzione siano stati in grado di realizzare sulla base di tali indicazioni un prodotto/servizio competitivo.

Partendo di qui, un venditore abile potrà far leva su un vantaggio del prodotto, dimostrando al cliente come nel suo caso specifico apporti un beneficio abbastanza rilevante da giustificare l'acquisto.

**Il successo nella vendita  
è un lavoro di squadra**

**Occorre**

- **che il marketing abbia scelto i clienti potenziali e identificato le loro esigenze**
- **che progettazione e produzione abbiano realizzato per soddisfarle un prodotto/servizio competitivo**
- **che il venditore abbia dimostrato al cliente che ne ricaverà benefici**

## **L'approccio al cliente azienda**

## **Influire sul comportamento di acquisto dell'azienda cliente**

Nella vendita da impresa a impresa il responsabile degli acquisti o Buyer riveste una importanza critica sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Il buyer rappresenta il cliente, ne esprime e ne formalizza i bisogni, conduce e conclude le trattative.

Il suo comportamento di ruolo, le motivazioni che ne sono alla base, e i criteri che sottendono alle sue decisioni d'acquisto, costituiscono gli elementi che il venditore deve conoscere per poter sviluppare una relazione proficua e duratura.

In genere, il buyer si trova a dover prendere delle decisioni in condizioni di incertezza, e quindi con il rischio che le sue scelte non risultino conformi alle aspettative dei suoi referenti aziendali. Logico che egli, nel mettere in atto il proprio comportamento d'acquisto, cerchi principalmente di evitare per quanto possibile le eventuali rimostranze di altri, o le critiche sul suo operato.

Il buyer resta sempre un essere umano con le proprie idee e pregiudizi, ma di norma effettua le proprie decisioni d'acquisto secondo una valutazione del prodotto il più possibile tecnica e non contestabile, attuata attraverso criteri di giudizio definiti a priori.

I criteri possono essere molti, ma principalmente si riconducono a standard di prezzo, qualità e quantità garantite, tempestività di consegna, assistenza, termini di pagamento, referenze del fornitore, ecc.

Si tratta di parametri oggettivi, tra loro strettamente interdipendenti, la cui importanza più o meno prioritaria varia da settore a settore e da situazione a situazione.

Ancora più rilevante, la vendita di beni industriali è caratterizzata dalla molteplicità dei soggetti interessati in azienda che in diversa misura

### **IL RESPONSABILE DEGLI ACQUISTI (BUYER)**

- ➔ **conduce e conclude le trattative**
- ➔ **risponde ad altri delle sue decisioni**
- ➔ **cerca di evitare rischi**
- ➔ **valuta tecnicamente il prodotto**
- ➔ **usa molti criteri di valutazione**
- ➔ **valuta con parametri oggettivi**

influiscono sulla decisione di acquisto, i cosiddetti “influenzatori”, la cui individuazione e gestione è un altro dei compiti del venditore, e non certo il meno importante.

Di fatto, a prescindere da chi formalmente sia deputato a mettere l’ultima firma, all’interno delle aziende ogni decisione di acquisto di un certo peso viene di norma presa da un gruppo di acquisto più o meno formalizzato, di cui fanno parte “influenzatori” di diversi reparti.

**Gli influenzatori sono tutte le figure aziendali che hanno voce in capitolo nella trattativa**



**Il principale influenzatore è chi in azienda utilizzerà il prodotto o servizio**

Influenzatore può essere qualsiasi figura aziendale che abbia potere, formale o informale, e interesse per la trattativa, ma il principale influenzatore è quasi sempre rappresentato dall’utilizzatore in azienda del prodotto o servizio, cioè da chi ha il “problem” sul cui “solving” il venditore viene valutato (ad esempio il Responsabile della Produzione per vendere una macchina utensile).

Gli influenzatori hanno di norma considerevoli competenze di carattere tecnico, e spesso una grande influenza sul processo d’acquisto, in quanto giudicano la corrispondenza del prodotto alle reali esigenze d’impiego.

**In azienda ogni decisione di acquisto importante viene di norma presa da un gruppo di acquisto più o meno formalizzato**

Infatti, a prescindere dalla struttura decisionale formale, non di rado è soprattutto con gli influenzatori che concretamente si negozia e conclude la vendita.

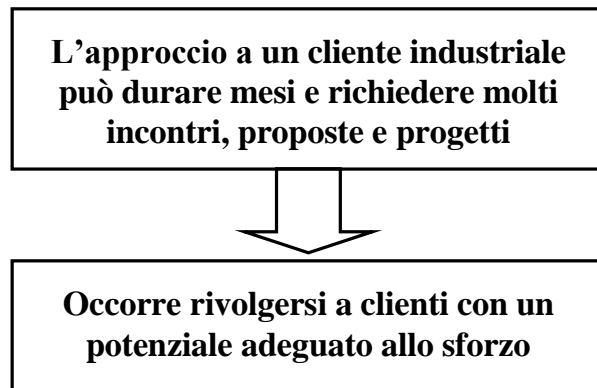
## **L’approccio al cliente industriale**

Quando si cerca di avviare una trattativa con un nuovo cliente industriale, spesso la maggiore difficoltà è all’inizio: approcciare in modo corretto ed efficace il potenziale cliente, specie quando ci si trova davanti ad una struttura organizzativa complessa, con molti centri decisionali.

L’approccio ad un grande cliente industriale può anche durare mesi e richiedere un elevato numero di incontri, proposte e progetti prima di arrivare a negoziare con il centro di potere in grado di decidere un acquisto. Si

presuppone dunque che il venditore, in fase preliminare, abbia accuratamente analizzato e valutato il mercato e si rivolga a clienti con un potenziale di vendita adeguato allo sforzo richiesto.

Occorre poi muoversi all'interno dell'azienda cliente con efficacia, evitando che un errore conduca a vanificare magari mesi di sforzi. Neil Rackham, esperto di vendite complesse e autore di numerosi libri sull'argomento, dopo molti studi sul campo sul modo di approcciare le aziende adottato dai migliori venditori ha sintetizzato il processo da loro seguito per raggiungere l'obiettivo in una serie di fasi successive:



1. In primo luogo, occorre identificare chi, nell'azienda potenziale, è con maggiori probabilità più ricettivo ai prodotti e servizi che si offrono, anche se non ha autorità per decidere un acquisto. Ad esempio, un prodotto tecnologicamente innovativo potrebbe interessare maggiormente i progettisti, mentre gli addetti alla produzione potrebbero essere più ricettivi ad idee di razionalizzazione. Nel mondo dei beni industriali il primo interlocutore da approcciare è normalmente un tecnico in grado di valutare le prestazioni del prodotto.
2. Mettersi in contatto con la persona o il gruppo che probabilmente è più ricettivo, e fissare un appuntamento. Molti tecnici potenzialmente ricettivi sono riluttanti a parlare con i venditori se si trovano in situazioni di mancanza di potere e quindi impossibilità a decidere: hanno timore che costoro facciano pressioni e cerchino di vendere qualcosa che loro non hanno l'autorità di acquistare. Occorre allontanare questa paura, evidenziando come lo scopo dell'incontro non sia vendere, ma rilevare le valutazioni di tecnici qualificati.
3. In riunione, bisogna non cercare di vendere, ma dare tutte le spiegazioni sul prodotto che possono destare l'interesse dell'interlocutore. Soprattutto fare molte domande per scoprire informazioni utili sul cliente: chi sono le persone chiave? Quali prodotti della concorrenza usano? Chi in azienda ha un problema che potrebbe essere risolto dal prodotto? L'interlocutore aiuterà il venditore ad ottenere un incontro con lui o loro?
4. Identificato il manager che ha un problema per cui può essere utile il prodotto offerto e ottenuto un incontro, occorre prima preparare un elenco di domande da fare per stimolarne interesse. L'incontro con la persona può

essere il primo di molti: si tratta di sviluppare nel cliente l'insoddisfazione per la situazione attuale e la percezione del valore potenzialmente apportato dal prodotto offerto per risolverla.

5. L'obiettivo principale degli incontri preliminari è quello di trovare uno o più sponsor che introducano il venditore al centro di potere, in grado di decidere un acquisto. Se la strategia preliminare è stata ben condotta, quando finalmente si avvia la trattativa con chi è in grado di decidere, costui è già stato informato e convinto di colleghi e collaboratori della validità del prodotto offerto, e buona parte delle resistenze all'acquisto sono state rimosse prima ancora di potersi manifestare.

## **APPROCCIO AL CLIENTE INDUSTRIALE**

(sistematizzazione della pratica dei migliori venditori)

- 1. Identificare l'interlocutore più ricettivo**
  - ↳ Figura aziendale (tecnico) professionalmente interessata ai prodotti o servizi offerti
- 2. Mettersi in contatto con l'interlocutore**
  - ↳ Rassicurare che lo scopo dell'incontro non è la vendita, ma una valutazione qualificata
- 3. In riunione illustrare il prodotto**
  - ↳ Destare l'interesse dell'interlocutore e ottenerne l'appoggio per incontrare i manager potenziali
- 4. Diversi incontri con i manager potenziali**
  - ↳ Domande per stimolarne l'interesse e ottenerne l'accesso a chi ha il potere di decidere l'acquisto
- 5. Trattativa con chi ha potere di decidere**
  - ↳ Capitalizzare sulle informazioni positive già trasmesse dai diversi manager incontrati



Data la complessità e l'impegno del processo appare chiaro quanto sia utile per una vendita di successo alle aziende che il venditore, aiutato quanto possibile dalla struttura commerciale/marketing in azienda, prima ancora di approcciare il potenziale cliente:

- abbia valutato correttamente il potenziale dei diversi clienti possibili utilizzando le ben note tecniche di mappatura del mercato, e scelto di concentrare la sua attività su quelli più interessanti
- abbia svolto una analisi dei bisogni articolata e ponderata, per strutturare in la conoscenza delle molteplici esigenze del cliente o del gruppo di acquisto che di norma possiede in argomentazioni di vendita efficaci.

## **Le principali tecniche di vendita**

## Le tecniche di vendita nei beni industriali

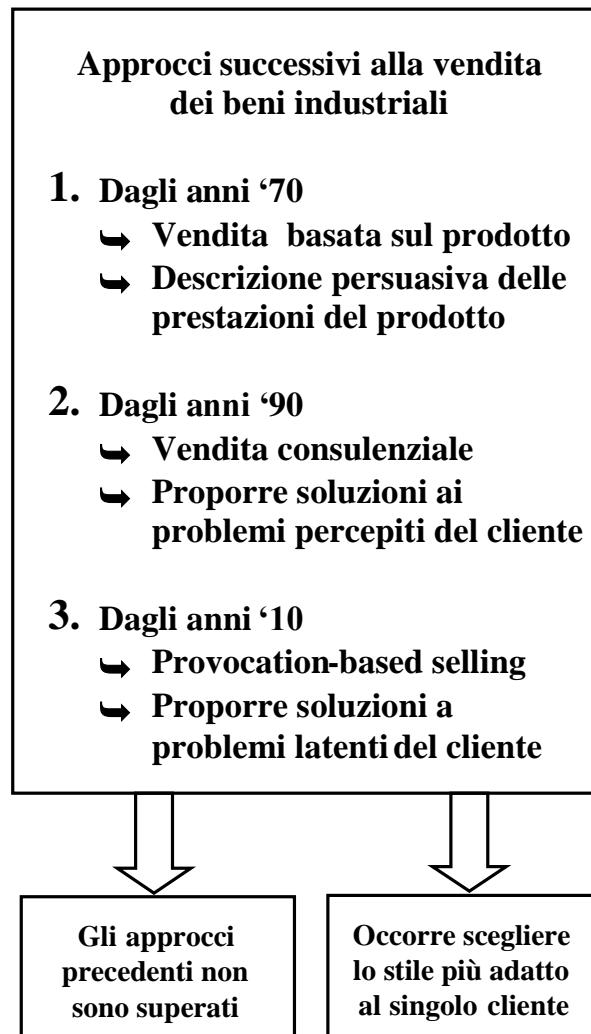
Come ogni cosa, anche le tecniche di vendita business to business si sono evolute nel tempo per seguire l'evoluzione delle aziende, ma costruendo sulla base di quello che già c'era, aggiungendo via via al bagaglio tecnico del venditore ulteriori strumenti.

L'evoluzione è stata scandita dalle ricerche pubblicate dagli esperti. Tali ricerche non sono mai state elaborazioni teoriche, ma semplicemente descrizioni analitiche e realistiche dello standard di fatto adottato dai migliori venditori.

Per la vendita di beni industriali, convenzionalmente si parte dagli anni '60 del secolo scorso; prima l'attenzione degli studiosi si rivolgeva quasi esclusivamente al mercato dei beni di consumo.

Gli approcci principali sono stati:

- a) Dagli anni '60/'70 del secolo scorso: **vendita tradizionale basata sul prodotto** (descrizione delle prestazioni del prodotto con attenzione soprattutto a credibilità e persuasione)
- b) Dagli anni '80/'90: **vendita consulenziale** (non limitarsi ad illustrare il prodotto ma far leva sulle esigenze percepite del cliente proponendo soluzioni ai suoi problemi)
- c) Dai primi anni di questo secolo **provocation-based selling** (proporre soluzioni non ancora richieste a esigenze ancora latenti del cliente, aiutandolo a percepirle consapevolmente). La tecnica è stata formalizzata per la prima volta in un articolo sulla Harvard Business Review del marzo 2009, e da allora ha ricevuto molte conferme



Sia chiaro che gli stili precedenti non sono “superati”: ogni azienda ha le sue modalità di acquisto, e di norma accade che con una azienda la vendita basata sul prodotto sia ancora la più efficace (laddove un approccio più evoluto non sarebbe capito e accettato), un'altra richieda la consulenza del venditore, mentre con una terza occorra arrivare alla vendita di provocazione per tentare, con maggiore o minore successo, di superare i vincoli stringenti di budget.

**Qualsiasi venditore esperto utilizza spontaneamente tutte le tecniche di vendita**



**Sistematizzarle facilita un loro uso consapevole e un aumento di efficacia**

Il venditore professionale dovrebbe padroneggiare tutti i principali approcci alla vendita che sono stati sviluppati nel tempo (specie i più vecchi, che rappresentano la base su cui sono stati poi sviluppati gli altri) in modo da poter scegliere pragmaticamente lo stile più adatto cliente per cliente.

Si tratta di cosa non difficile in quanto nella realtà qualsiasi venditore esperto usa spontaneamente tutte le tecniche di vendita: lo sforzo di sistematizzarle ha il valore aggiunto di rendere più facile una loro gestione consapevole, con sicuro aumento di efficacia in trattativa.

### **La vendita tradizionale basata sul prodotto**

La vendita basata sul prodotto fa leva, appunto, sulle caratteristiche del prodotto o servizio stesso.

Presuppone che ci siano differenziali significativi tra le prestazioni dei prodotti concorrenti, differenziali che occorre soprattutto trasmettere ad esaltare, e l'abilità principale richiesta al venditore, oltre ovviamente ad una solida competenza tecnica sulle caratteristiche del prodotto, consiste nella sua capacità di relazionarsi in modo valido con il cliente comunicandogli in

#### **VENDITA BASATA SUL PRODOTTO**

- ↳ Fa leva sulle caratteristiche del prodotto stesso**
- ↳ Presuppone differenziali significativi tra i prodotti concorrenti**
- ↳ Richiede al venditore competenza tecnica sul prodotto e capacità di comunicazione efficace**

modo chiaro ed efficace le effettive prestazioni del proprio prodotto.

Il metodo tradizionale di vendita è basato su una sequenza di argomentazioni che illustrano nel modo più efficace e convincente possibile le caratteristiche positive del prodotto/servizio.

Tra le molte tecniche utilizzate, una delle più note è sintetizzata nella sigla USP (acronimo per Unique Selling Proposition, cioè offerta di vendita esclusiva ben distinta da quella dei concorrenti), che funziona benissimo in molti contesti, se il prodotto si presta e il venditore la sa articolare in modo efficace.

Si tratta in sequenza di:

1. evidenziare al cliente la promessa di ricevere un beneficio, possibilmente uno non fornito dai concorrenti (main benefit)
2. illustrare le caratteristiche tecniche del prodotto, o dell'offerta commerciale, che giustificano la promessa fatta (reason why)
3. aggiungendo infine prove della credibilità di quanto promesso, ad esempio con analisi di laboratorio, demo e casi di successo (supporting evidence)

### **VENDITA TRADIZIONALE (USP)**

- 1. Promessa di ricevere un beneficio non fornito dai concorrenti**
- 2. Illustrazione delle caratteristiche del prodotto o dell'offerta che giustificano la promessa fatta**
- 3. Dimostrazione della credibilità di quanto affermato dal venditore**

In pratica occorre isolare, tra i tanti vantaggi che il prodotto potrebbe offrire, uno o pochi benefici che per quel cliente specifico hanno particolare valore e che consentono all'azienda di differenziarsi dai concorrenti, e proporli senza confondere il cliente con discorsi di vendita troppo vasti e articolati.

La tecnica si rivela particolarmente efficace nel primo contatto, specie telefonico, con un potenziale cliente, per catturare immediatamente la sua attenzione e il suo interesse. L'ideale per una comunicazione telefonica sarebbe che il venditore sia in grado di condensare le tre fasi della USP in circa 30 secondi, riservandosi ovviamente di ampliare il discorso dopo aver ottenuto un appuntamento con un manager dell'azienda potenziale cliente.

I tre elementi della USP, per essere credibili dovrebbero essere il più possibile tangibili e corredati di numeri, e per essere comunicati rapidamente devono essere illustrati dal venditore in modo semplice.

Se l'azienda dispone di una o più caratteristiche significative che differenzino il suo prodotto da quelli concorrenti (la cosa non è scontata), è meglio che il venditore prepari in anticipo la USP: in un colloquio rapido se il venditore non è assolutamente certo di quanto afferma rischia di essere debole e poco convincente nella argomentazione, con il rischio di non avere poi la possibilità di argomentare più a fondo con il cliente.



Di seguito come esempio la USP per una azienda produttrice di banchi frigorifero di nuova concezione, progettato per la comunicazione telefonica a direttori di supermercati e ipermercati preliminare ad un appuntamento con il venditore.

## **ESEMPIO DI U.S.P.**

**(compressori per banchi frigo di nuova concezione)**

### **1. PROMESSA**

➤ **vi facciamo risparmiare il 20% di energia elettrica**

### **2. REASON WHY**

➤ **tramite un controllo elettronico nel compressore che varia la potenza impiegata secondo la necessità**

### **3. SUPPORTING EVIDENCE**

➤ **vi posso far vedere le curve di consumo misurate in laboratorio o anche le bollette Enel di alcuni nostri clienti prima e dopo l'adozione del nuovo compressore.**

## La vendita consulenziale

La vendita consulenziale non si pone in contrasto con quella tradizionale basata sull'illustrazione delle caratteristiche tecniche e prestazionali del prodotto, ma ne rappresenta l'evoluzione.

Rappresenta l'approccio alla trattativa nei mercati Business to Business più utilizzato e generalmente considerato efficace, e infatti è quello che i venditori più capaci utilizzano di norma, anche se magari non ne conoscono il nome.

### **VENDITA CONSULENZIALE**

- ↳ **Fa leva sulla capacità di offrire soluzioni ai problemi del cliente**
- ↳ **Da per scontato che il venditore possieda competenza tecnica e capacità di comunicazione**
- ↳ **Richiede conoscenza dettagliata delle esigenze del cliente e abilità di indagine e dialogo**

Questa tecnica fa leva non tanto sulle caratteristiche generiche del prodotto o dell'offerta, quanto piuttosto sulle soluzioni che esse sono in grado di assicurare alle esigenze specifiche di ogni interlocutore all'interno dell'azienda cliente. Il venditore, invece di proporre semplicemente il suo prodotto, indaga per capire quali sono i problemi dell'interlocutore e poi gli propone specificamente le soluzioni che gli interessano assicurate dal prodotto stesso o dall'insieme dell'offerta..

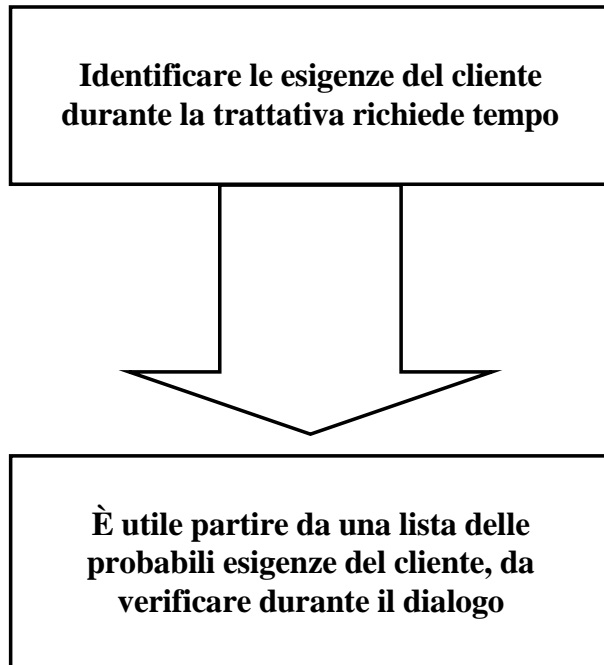


Nella vendita consulenziale il cuore della trattativa non è più l'illustrazione dei benefici del prodotto, ma lo scambio di informazioni, e idealmente in una azione di vendita il venditore dovrebbe fare circa il 50% di domande e il 50% di affermazioni, una cosa non facile: le ricerche mostrano che i venditori esperti, proprio in quanto esperti, tendono a fare più affermazioni che domande, specie quando la trattativa si fa difficile.

La chiave per questo tipo di vendita è il dialogo, e soprattutto la capacità del venditore di identificare, utilizzando le tecniche delle domande e dell'ascolto attivo, le reali esigenze del cliente, senza illudersi di riuscire ad imbroggiare per caso l'argomentazione giusta.

Naturalmente, è necessario che il venditore abbia a disposizione un numero sufficiente di argomenti di vendita efficaci tra cui scegliere quelli che corrispondono alle esigenze del cliente, una cosa sempre più difficile in condizioni di mercato in cui i prodotti concorrenti tendono ad essere sostanzialmente uguali sulle principali specifiche.

D'altronde, se il venditore non dispone di argomentazioni efficaci, in mercati competitivi il successo della vendita diventa problematico quale che sia la tecnica impiegata.



L'abilità principale richiesta al venditore/consulente, oltre alla competenza tecnica sul prodotto e alla capacità di relazionarsi in modo efficace con l'interlocutore, date per scontate in un venditore professionale, consiste in una conoscenza dettagliata dei processi produttivi del cliente e dei problemi ed esigenze ad essi correlate, conoscenza che lo guida a fare le domande giuste.

Inoltre occorre tenere conto della psicologia del cliente, evitando il rischio di focalizzarsi sui problemi causati dalle sue passate scelte di acquisto di prodotti concorrenti (nessuno ammette volentieri di essersi sbagliato, meno che mai un buyer che professionalmente gestisce acquisti), inducendolo così a difenderle e contestare le innovazioni proposte dal venditore.

Se poi ci si trova davanti ad una struttura organizzativa complessa, con molti centri decisionali, i set di esigenze da considerare diventano molti, tanti quante sono le diverse funzioni aziendali con cui il venditore interloquisce.

La vendita consulenziale è di dimostrata efficacia, ma presenta due difficoltà:

- richiede tempo, e quindi un interlocutore che sia stato preventivamente convinto che vale la pena dedicare al venditore il tempo necessario



- anche se la tecnica è concettualmente semplice, l'approccio è in pratica non semplice da gestire, e richiede al venditore una buona preparazione

Naturalmente niente impedisce che, dove lo ritiene opportuno, il venditore scelga di utilizzare il metodo tradizionale di vendita basato sulla semplice illustrazione del prodotto, meno efficace ma più rapido.

L'approccio consulenziale è grandemente facilitato se il venditore in partenza dispone di una lista delle probabili esigenze del cliente, semplicemente da confermare o smentire durante il dialogo.

Va tenuto però presente che le esigenze possono essere diverse, o diversamente percepite, cliente per cliente, dunque una corretta definizione delle esigenze dei diversi tipi di cliente presuppone un'attività di analisi approfondita e personalizzata.

Le esigenze sono poi fisiologicamente diverse nei diversi membri del gruppo di acquisto (più o meno formalizzato), ciascuno dei quali persegue i suoi specifici obiettivi e cerca soddisfazione ai suoi specifici bisogni.

Di seguito l'esempio di una analisi dei bisogni per un cliente industriale, dettagliata e ponderata per ogni membro del gruppo di acquisto.

La tecnica utilizzata per identificare e valutare i fattori di competitività è quella "classica" di marketing dell'analisi del posizionamento competitivo, in pratica è una delle schede Excel su cui si effettua l'analisi.

Viene illustrata in dettaglio nel corso "Come misurare, gestire e migliorare la competitività dell'offerta".

Il prodotto è una valvola in acciaio per impianti in industrie alimentari.



<b>Importanza dei fattori di competitività</b>							
<b>per membro del gruppo di acquisto</b>		Cliente: <b>Grande azienda alimentare</b>					
		Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza
		Figura 1	Figura 2	Figura 3	Figura 4	Figura 5	Figura 6
<b>Fattori di competitività</b>		<b>Buyer</b>	<b>Resp. tecnico</b>	<b>Resp. manutenzione</b>	<b>Resp. stabilimento</b>	<b>Capo reparto</b>	<b>Resp. magazzino</b>
1	Facilità di montaggio	4	7	7	5	6	2
2	Facilità di manutenzione	4	6	9	7	8	2
3	Livello di igiene	3	8	6	9	7	2
4	Prezzo	9	2	2	6	3	3
5	Materiali utilizzati	6	8	7	6	5	2
6	Assistenza post vendita	6	8	8	7	5	4
7	Vita utile del componente	7	7	8	7	7	4
8	Reputazione del fornitore	7	7	4	4	4	3
9	Tempi di consegna	7	2	5	6	6	7
10	Facilità di stoccaggio	2	3	2	4	4	8
11	Durata della garanzia	2	3	3	6	4	3
12	Personalizzazione del prodotto	5	8	3	5	5	6
13	Condizioni di pagamento	8	2	2	6	2	2
14	Ordine minimo	6	2	2	4	4	3
15	Gestione dell'imballaggio	4	2	2	5	2	6
16	Avviso di consegna	5	1	6	6	3	8
17	Rivendibilità a fine uso	6	3	3	6	2	5

## **Provocation-based selling**

La crisi finanziaria ed economica iniziata nel 2009 ha cambiato i processi di acquisto, molto spesso aumentando l'importanza del prezzo come criterio di scelta del fornitore.

Per un venditore, negoziare con un interlocutore che ha come mandato la riduzione dei costi è molto difficile, se come accade di frequente il venditore stesso non ha come punto di forza i prezzi bassi.

Per aiutare i venditori ad uscire dalla trappola del prezzo, nel 2009 Lay, Hewlin e Moore, in un articolo sulla Harvard Business Review, hanno proposto un nuovo approccio, la "provocation-based selling", una tecnica sviluppata formalizzando e sistematizzando alcune esperienze di successo.

La tecnica ha riscosso notevole interesse e consenso, anche perché si tratta di fatto di una evoluzione della vendita consulenziale, solo rendendola più efficace e proattiva. La "provocazione" consiste nel fatto che talvolta ad un cliente che chiede uno sconto si offre invece un prodotto più costoso, dimostrando naturalmente che il prezzo è dovuto a funzioni aggiuntive utili che rendono il costo reale minore di quello del prodotto prima considerato.

Per mettere in opera il provocation-based selling occorre andare oltre i tradizionali approcci al prodotto o alla consulenza, che presuppongono entrambi un cliente consapevole dei suoi bisogni e interessato a discuterne, che non si limiti al semplice confronto dei prezzi dei diversi fornitori.

Specie se il cliente ha vincoli stringenti di budget che lo costringono solo al confronto dei prezzi dei fornitori, sia la vendita tradizionale che consulenziale sono poco efficaci.

Per forzare tali vincoli occorre identificare una sfida competitiva, o una opportunità a cui il management dell'azienda cliente sia sensibile, sviluppare una proposta commerciale idonea a sfruttare al meglio tale opportunità, e

### **PROVOCATION-BASED SELLING**

- ↳ Fa leva sulla capacità di proporre soluzioni a problemi nuovi che il cliente ancora non percepisce**
- ↳ Da per scontato che il venditore possieda competenza tecnica, capacità di comunicazione e conoscenza dei bisogni del cliente**
- ↳ Richiede profonda padronanza sul settore e comprensione delle strategie del cliente**

percorrere la via gerarchica verso l'alto fino a dialogare con un interlocutore che abbia l'autorità di decidere e stanziare il necessario budget.

L'attuazione della tecnica è di necessità complessa, e richiede al venditore la capacità di identificare e dimostrare valenze del suo prodotto/servizio che portino vantaggi misurabili al cliente, spesso uscendo dagli schemi. Il venditore "provocativo" deve non solo essere profondo conoscitore delle prestazioni tecniche del suo prodotto, ma anche delle caratteristiche, delle esigenze, e delle strategie del cliente.

Di seguito uno schema delle principali differenze tra l'approccio consulenziale alla vendita e quello "di provocazione".

<b>VENDITA CONSULENZIALE</b>	<b>PROVOCATION- BASED SELLING</b>
<b>Si compete per il budget attuale del cliente</b>	<b>Si convince il cliente a stanziare un extra budget</b>
<b>Il venditore si allinea al punto di vista del cliente</b>	<b>Il venditore propone un punto di vista innovativo</b>
<b>Si offrono soluzioni a problemi già percepiti</b>	<b>Si offrono soluzioni a problemi nuovi</b>
<b>Il venditore fa domande e reagisce a bisogni espressi dal cliente</b>	<b>Il venditore propone ipotesi e guida il cliente a percepire nuove esigenze</b>

Ad esempio, se un punto di forza del fornitore di apparecchiature risiede negli intervalli di manutenzione più lunghi di quanto richiesto dalle specifiche, con un cliente orientato soprattutto alla riduzione dei costi di produzione il punto di forza può essere un argomento di vendita modesto rispetto al prezzo, ma diventa rilevante se il venditore riesce a dimostrare in modo convincente e quantificato che questo fatto conduce in un tempo ragionevole ad una significativa riduzione dei costi e dei problemi in produzione.

Oppure, una competenza specifica del fornitore di macchine utensili nel formare gli addetti macchina del cliente può essere poco rilevante in trattativa

in una situazione di forza lavoro già adeguatamente competente, ma diventa significativa se un obiettivo strategico dell'azienda cliente è delocalizzare parte della produzione in Paesi con forza lavoro a basso costo e meno professionalizzata.

Ancora, se un venditore si trova di fronte un cliente che sta usando con soddisfazione un componente meccanico prodotto da un concorrente, analogo al suo ma con un prezzo minore, il buon esito della trattativa è a dir poco problematico. Se però il punto di forza del suo prodotto sono meccanismi di sicurezza sofisticati che possono evitare danni costosi in caso di problemi produttivi, e il venditore è in grado

- sia di dimostrare tecnicamente che utilizzare il componente del concorrente implica dei rischi a cui i tecnici del cliente non avevano pensato,
- sia di salire nel livello gerarchico dell'azienda cliente fino ad interloquire con il manager che ha l'autorità di rescindere il contratto con il concorrente e cambiare fornitore,

la trattativa può concludersi con successo.

Per condurre con successo una vendita “di provocazione” occorre dunque verificare l'effettiva rilevanza per il cliente della proposta, realizzare supporti e documentazione forti e a diversi livelli di sintesi per diversi livelli manageriali, e infine che il venditore abbia la capacità di raggiungere livelli gerarchici dell'azienda cliente più alti di quelli che frequenta di consueto.

È chiaro che questo approccio non dà garanzia di successo (nessuna tecnica lo dà), ma quando ci si trova in situazioni difficili, ad esempio se l'azienda fornitrice non è competitiva sul prezzo mentre il cliente proprio sul prezzo si focalizza, consente almeno di portare avanti la trattativa.

In questo difficile processo è di aiuto il fatto che a volte il cliente stesso non è pienamente consapevole dei suoi criteri di scelta: talvolta manifesta interesse soltanto per le soluzioni al prezzo più basso perché parte da criteri già decisi e da problemi già definiti, e non pensa vi sia altro da discutere.

Ciò detto, la pratica dimostra come le condizioni adatte per effettuare con successo una vendita “di provocazione” non sono molto frequenti, e la tecnica di vendita da assumere come norma nel mercato dei beni industriali resta la vendita consulenziale.

## **Gestire le obiezioni del cliente**

## Rispondere alle obiezioni

Specie quando si fanno al cliente proposte “provocatorie” è probabile scatenare obiezioni, anche vivaci. Non si tratta di un fatto negativo (un cliente che obietta è un cliente interessato alla trattativa), ma la cosa va gestita con una certa attenzione.

Ovviamente, si dà per scontato che il venditore disponga di argomentazioni valide per rispondere alle obiezioni; se questo non è il caso, il problema è molto più serio e non riguarda la vendita, ma la politica commerciale dell’azienda e il suo portafoglio prodotti.

### NEL RISPONDERE ALLE OBIEZIONI EVITARE DI

- ➔ **Interrompere il cliente**
- ➔ **Rispondere troppo in fretta**
- ➔ **Scendere in discussione**

Nel rispondere alle obiezioni è consigliabile evitare di:

- **Interrompere il cliente**

L'interruzione denota scortesia, insicurezza, scarsa attitudine all'ascolto, e può facilmente indispettire l'interlocutore. Se è necessario interrompere il cliente quando è logorroico e fa perdere troppo tempo, la cosa migliore è chiedere esplicitamente con un sorriso “Scusi, posso interromperla?”.

- **Rispondere troppo in fretta.**

Anche se l'obiezione è scontata e la risposta pronta, una risposta troppo rapida, precisa e vincente dà al cliente l'impressione di essere preconstituita, e quindi è meno convincente.

- **Scendere in discussione.**

Occorre trattare con rispetto qualsiasi obiezione, anche sbagliata. Il modo meno efficace di persuadere è quello di dare l'impressione di volersi imporre sul cliente.

Il metodo più efficace con cui un venditore può portare dalla sua parte un cliente anche fermamente in disaccordo lo si può ricavare da una riflessione del grande matematico e filosofo Blaise Pascal, riportata a lato.

*“Quando si vuole rimproverare utilmente qualcuno e dimostrargli che si inganna, bisogna fare attenzione al punto di vista sotto il quale osserva la cosa, perché di solito essa da quel punto di vista è vera, e concedergli questa verità ma svelargli l'aspetto secondo cui è falsa. Questo gli basterà, perché vede che non si ingannava ma gli mancava una visione d'insieme.”*

Blaise Pascal (1623-1662) “Pensieri”

Il comportamento di vendita che consente di mettere in pratica nel quotidiano la verità psicologica di questo pensiero si chiama “tecnica dell'accordo apparente”. In sintesi si tratta di:

**1. Stabilire il contatto**

Occorre innanzitutto entrare in sintonia con l'interlocutore. Entrare in sintonia significa semplicemente cercare di capire bene quale sia il punto di vista dell'altro sullo specifico argomento.

**2. Accettare il punto di vista dell'altro**

Accettare il punto di vista dell'interlocutore non vuol dire dividerlo, ma significa evitare di entrare in polemica. Occorre la flessibilità di ammettere dove l'altro ha ragione riconoscendo soprattutto che, anche dove sbaglia, il suo punto di vista ha una logica. In altre parole, aiutarlo ad ammettere di avere sbagliato salvando la faccia.

**3. Fargli accettare il nostro**

Portare l'interlocutore a far suo il nostro punto di vista argomentando solo sul piano razionale dei fatti, e avendo la massima cura nel non personalizzare il contrasto. Infatti l'obiettivo non è “vincere” la discussione, ma pilotare l'interlocutore in modo che si convinca da solo.

**GESTIONE DEL CLIENTE CHE DICHIARA DISACCORDO**

**1. Stabilire il contatto**

➔ cercando di capire bene quale sia il punto di vista dell'altro sullo specifico argomento

**2. Accettare il punto di vista dell'altro**

➔ ammettendo dove ha ragione e riconoscendo che dove sbaglia il suo punto di vista ha una logica

**3. Fargli accettare il nostro**

➔ operando solo sul piano razionale dei fatti senza personalizzare il contrasto

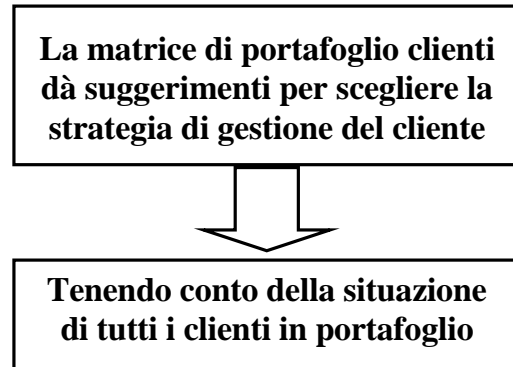


## **La matrice di portafoglio clienti**

## **La matrice di portafoglio clienti**

Non esiste una strategia di vendita “giusta” in assoluto, l’approccio più efficace e produttivo nel caso specifico dipende dal venditore e soprattutto dal cliente. Un aiuto per la scelta dell’approccio più adatto può venire dall’utilizzo della matrice di portafoglio clienti.

Lo scopo dello strumento consiste nell’aiutare il venditore a definire la strategia di gestione più adatta per ogni cliente in modo integrato, cioè tenendo conto sia della situazione di tutti i clienti in portafoglio, sia del fatto oggettivo che un venditore dispone di risorse (tempo, assistenza, scontistica, ecc.) limitate e quindi da utilizzare con accortezza in funzione del massimo risultato.



Di fatto serve a valutare la clientela, allo stesso modo di strumenti di marketing molto più sofisticati come la mappatura del mercato, illustrata in dettaglio nel corso “Come segmentare e valutare il mercato e scegliere le strategie più efficaci”.

Mentre la mappatura fornisce risultati accurati e dettagliati, idonei a definire le strategie commerciali, ma richiede analisi approfondite, tempo e competenze di marketing, la matrice di portafoglio si prepara rapidamente sulla base di stime che il venditore esegue senza difficoltà sulla base della sua conoscenza diretta dei clienti.

Ogni cliente viene valutato in funzione di due criteri di analisi:

- 1. L’importanza del cliente per l’azienda**, cioè quanto è rilevante il cliente per la strategia commerciale dell’azienda del venditore in funzione del volume di fatturato generato
- 2. Il peso dell’azienda come fornitore**, cioè quanto l’azienda del venditore ha influenza sul cliente in termini di importanza percentuale come fornitore per il suo processo produttivo

Ogni quadrante della matrice indica una strategia di vendita specifica, tenendo conto anche dei rapporti di forza in trattativa: è evidente che quanto maggiore l’importanza del cliente per noi azienda fornitrice, tanto maggiore è il suo potere contrattuale nei nostri confronti.

Al contrario, quanto più pesiamo noi fornitore per il business del cliente, tanto maggiore è il nostro potere contrattuale nei suoi confronti.

## Matrice di portafoglio clienti

<b>Importanza del cliente per l'azienda</b>	<b>SOPRA LA MEDIA</b>	<b>Clienti da sviluppare</b>  <b>Vendita di provocazione</b>	<b>Clienti da coccolare</b>  <b>Vendita consulenziale</b>
	<b>SOTTO LA MEDIA</b>	<b>Clienti da razionalizzare</b>  <b>Vendita via telefono o e-mail</b>	<b>Clienti da mantenere</b>  <b>Vendita tradizionale</b>
		<b>SOTTO LA MEDIA</b>	<b>SOPRA LA MEDIA</b>

**Peso dell'azienda come fornitore**

### Quadrante CLIENTI DA COCCOLARE

I clienti in questo quadrante sono quelli molto importanti per il venditore, ma dove anche il venditore rappresenta una componente importante del business del cliente. Sono dunque clienti con cui il venditore è riuscito a stabilire un vero rapporto di partnership, una collaborazione basata sul mutuo interesse.

Si tratta di clienti che devono essere seguiti con grande cura (“da coccolare”), e la buona conoscenza tra cliente e fornitore, insieme alla disponibilità del cliente a prendere in considerazione i suggerimenti del venditore, rappresenta una valida base per una vendita consulenziale di massima efficacia.

### Quadrante CLIENTI DA SVILUPPARE

In questo quadrante si trovano clienti talvolta difficili da gestire per il loro alto potere contrattuale: interessano molto il venditore, ma il loro interesse l'azienda del venditore è modesto.

In questa situazione trova spazio la vendita “di provocazione”, che mira proprio a far nascere nel cliente un interesse per le offerte specifiche dell’azienda.

### **Quadrante CLIENTI DA MANTENERE**

I clienti in questo quadrante normalmente non creano grandi problemi al venditore, che ha dalla sua parte una certa forza contrattuale. Sono clienti che assicurano un fatturato non elevato con relativamente poco sforzo di vendita, da mantenere ovviamente ma senza investirvi più risorse del necessario.

La strategia di vendita più adatta potrebbe essere la vendita tradizionale, comunque efficace con clienti come questi già interessati all’acquisto, ma che richiede al venditore un impegno minore.

### **Quadrante CLIENTI DA RAZIONALIZZARE**

In questo quadrante si trovano clienti oggettivamente marginali nel portafoglio del venditore. Quali che siano state le motivazioni per cui sono stati acquisiti in passato, c’è il rischio che ora si stia dedicando loro tempo e risorse sproporzionati alla loro effettiva importanza.

Curare meno questi clienti per poter meglio seguire quelli da sviluppare o coccolare è una strategia che presenta un rischio modesto, data la scarsa importanza del cliente. La strategia di gestione punterà a offerte standardizzate e a un utilizzo massimo possibile di strumenti come il telefono e l’e-mail, che impegnano relativamente poco il venditore.

Il modo più rapido per eseguire il lavoro è utilizzare una tabella Excel.

<b>TABELLA PER COSTRUIRE LA MATRICE DI PORTAFOGLIO CLIENTI</b>					
<b>Clients</b>	<b>IMPORTANZA DEL CLIENTE PER NOI (nostro fatturato annuo con il cliente in m/Euro)</b>	<b>NOSTRO PESO COME FORNITORE (peso % dei nostri prodotti sul business del cliente)</b>			
Verdi	25	20	<b>IMPORTANZA DEL CLIENTE SOPRA LA MEDIA</b>	<b>PESO COME FORNITORE SOPRA LA MEDIA</b>	
Arancione	21	14			
Rossi	20	11			
Rosa	23	8		<b>IMPORTANZA DEL CLIENTE SOTTO LA MEDIA</b>	<b>PESO COME FORNITORE SOTTO LA MEDIA</b>
Fucsia	18	6			
Gialli	22	5			
Bianchi	31	3			
Oro	9	22	<b>IMPORTANZA DEL CLIENTE SOTTO LA MEDIA</b>	<b>PESO COME FORNITORE SOPRA LA MEDIA</b>	
Azzurro	6	17			
Neri	7	15			
Magenta	3	12			
Blu	4	9		<b>PESO COME FORNITORE SOTTO LA MEDIA</b>	
Argento	6	8			
Marrone	12	5			
Viola	11	5			
Grigi	1	4			

Compilare la tabella con:

- nella prima colonna “Clienti” i nomi dei clienti
- nella seconda colonna “IMPORTANZA” la cifra in Euro del nostro fatturato annuo con il cliente
- nella terza colonna NOSTRO PESO”il numero che stima il peso percentuale dei nostri prodotti sul business del cliente

Per effettuare il calcolo si richiama la funzione di Excel “ordina per” (espansa alla colonna dei nomi dei clienti) e:

1. Si ordina la tabella in base ai numeri della colonna dell’importanza del cliente per noi (nostro fatturato annuo con il cliente)
2. Si calcola quale è il punto medio della lista di fatturati
3. Si seleziona solo la parte alta della lista (clienti con fatturato maggiore della media) e si ordina questa parte della tabella in base alla colonna con i

numeri del nostro peso come fornitore (peso % dei nostri prodotti sul business del cliente)

4. Si calcola quale è il punto medio della lista selezionata (quella dei clienti più importanti della media ora ordinati per nostro peso come fornitore)
5. I clienti sopra la media come nostro peso vanno nella casella **IMPORTANZA SOPRA LA MEDIA/PESO SOPRA LA MEDIA**, (clienti da coccolare), quelli sotto la media nella casella **IMPORTANZA SOPRA LA MEDIA/PESO SOTTO LA MEDIA** (clienti da sviluppare).
6. Si seleziona poi la parte bassa della lista (clienti con fatturato minore della media) e si ripete lo stesso processo identificando i clienti da mantenere, per cui noi pesiamo come fornitore più della media, e quelli da razionalizzare, per cui pesiamo poco.
7. Infine, per rendere l'analisi più facilmente leggibile si possono copiare i nomi dei clienti nei quattro quadranti corrispondenti di una matrice di portafoglio clienti.

## Matrice di portafoglio clienti

<b>Importanza del cliente per l'azienda</b>	<b>SOPRA LA MEDIA</b>	<b><u>Da sviluppare</u></b> Rosa Fucsia Gialli Bianchi	<b><u>Da coccolare</u></b> Verdi Arancione Rossi
	<b>SOTTO LA MEDIA</b>	<b><u>Da razionalizzare</u></b> Blu Argento Marrone Viola Grigi	<b><u>Da mantenere</u></b> Oro Azzurro Neri Magenta
		<b>SOTTO LA MEDIA</b>	<b>SOPRA LA MEDIA</b>

**Peso dell'azienda come fornitore**

Se, come spesso accade, i clienti sono molto numerosi e diversificati, è opportuno organizzarli ad esempio per zona, o per settore di appartenenza, ecc, e compilare una serie di matrici separate.

La cosa si realizza aggiungendo alla tabella altre colonne che identificano le zone, i settori, ecc. e utilizzando sempre la funzione di Excel “ordina per” stabilendo una gerarchia di ordinamenti, ad esempio prima per zona, poi per settore.

Per ogni suddivisione finale di clienti (ad esempio clienti di una zona, che appartengono ad un settore industriale), si effettua infine il calcolo in due passi successivi come illustrato sopra.

Se si vuole che l’analisi sia più completa e realistica, dopo aver fatto l’analisi stimata in Excel si possono mettere a punto i quattro gruppi di clienti prendendo in considerazione:

- per valutare **l’importanza del cliente per noi** oltre al fatturato anche ad esempio il margine che ci garantisce, le sinergie con il cliente, le possibilità di sviluppo del business, il ritorno di immagine di essere suo fornitore, ecc.
  - per valutare **il nostro peso sul cliente come fornitore** oltre al nostro peso percentuale anche ad esempio la progettazione che conduciamo insieme, l’assistenza che gli garantiamo, la nostra affidabilità, i progetti comuni, ecc
- e spostando quando opportuno alcuni clienti da un gruppo all’altro.

## **Preparare la vendita consulenziale**



## **Prepararsi alla vendita consulenziale**

Come sopra già scritto, la tecnica di vendita più diffusa ed efficace, specie nel campo dei beni industriali, è la vendita consulenziale, base dell'attività del venditore professionale. Un processo in fasi successive aiuta il venditore a prepararsi ad affrontare con più successo questo tipo di vendita.

Nel modo dei beni industriali la vendita è integrata con il marketing e ne utilizza gli strumenti (spesso sono le stesse persone che seguono entrambe le funzioni), dunque per preparare con rapidità ed efficacia la vendita si presuppone che sia già stata eseguita l'analisi di marketing del posizionamento competitivo nel segmento di riferimento e se ne utilizzino i dati, semplicemente copiandoli da un foglio Excel all'altro.

L'analisi di posizionamento competitivo viene illustrata in dettaglio nel corso "Come misurare, gestire e migliorare la competitività dell'offerta".

Per prepararsi alla vendita si tratta in sequenza di:

1. Identificare i membri del gruppo di acquisto, cioè tutte le figure aziendali che nell'azienda cliente hanno influenza sulla decisione di acquisto
2. Valutare l'importanza dei fattori di competitività (ripresi dall'analisi di posizionamento) per ogni membro del gruppo di acquisto.
3. Selezionare i fattori di competitività che nell'analisi di competitività sono risultati punti di forza dell'azienda e incrociarli con la loro importanza e le caratteristiche dell'offerta, per identificare quali sono le possibili argomentazioni di vendita efficaci e quale il loro valore per ogni interlocutore aziendale
4. Selezionare e incrociare allo stesso modo i punti di debolezza dell'azienda, per prepararsi a gestire le probabili obiezioni di ogni interlocutore

### **1. Identificare i membri del gruppo di acquisto**

L'approccio è pratico, prendendo in considerazione tutte le figure nell'azienda cliente che influenzano la decisione di scegliere un fornitore piuttosto che un altro, anche se non hanno potere formale sulla decisione

Si identificano tutti i componenti del gruppo di acquisto dell'azienda cliente e si scrivono in testa alle colonne.

## **2. Valutare l'importanza dei fattori per i membri del gruppo di acquisto**

Si riprendono i fattori di competitività dall'analisi di posizionamento competitivo eseguita per il segmento di mercato a cui appartiene il cliente analizzato, e si copiano nella colonna corrispondente.

Se ne valuta poi l'importanza per ogni membro del gruppo di acquisto dell'azienda cliente, sulla stessa scala già utilizzata ma aggiungendo il valore zero: diverse funzioni aziendali hanno di norma diverse esigenze e priorità, e alcune caratteristiche dell'offerta non contano nulla per chi non ha alcuna responsabilità sull'argomento.

Il risultato fornisce una sintesi del modo di pensare e valutare di ogni interlocutore che il venditore si troverà davanti, una consapevolezza assai utile per gestire la trattativa.

## **3. Incrociare i punti di forza con gli interlocutori e l'offerta**

Riprendere dall'analisi di posizionamento competitivo i fattori che sono risultati punti di forza dell'azienda nel segmento (quindi fattori rilevanti in cui l'azienda è superiore ai concorrenti), e copiarli nella scheda "Punti di forza"

Riportare nella scheda l'importanza che ogni interlocutore dà a ogni punto di forza dell'azienda.

Scrivere infine nella scheda le caratteristiche dell'offerta corrispondenti a ogni fattore di competitività. Esse rappresentano le possibili argomentazioni di vendita efficaci con lo specifico interlocutore, la cui efficacia dipende da quanto il fattore è importante per lui.

Avendo questo in mente il venditore di vendita consulenziale prepara le domande da fare idonee a rendere il cliente più consapevole dell'esigenza individuata e del valore che ha la sua migliore soddisfazione.

## **4. Incrociare i punti di debolezza con gli interlocutori e l'offerta**

Riprendere dall'analisi di posizionamento competitivo i fattori che sono risultati punti di debolezza dell'azienda nel segmento (quindi fattori rilevanti in cui l'azienda è inferiore ai concorrenti), e copiarli nella scheda "Punti di debolezza"

Riportare nella scheda l'importanza che ogni interlocutore dà a ogni punto di debolezza dell'azienda.

Scrivere infine nella scheda le argomentazioni con cui il venditore può rispondere alle prevedibili obiezioni dell'interlocutore.

Avendo chiara la situazione il venditore può preparare in anticipo materiale di supporto per rendere le sue argomentazioni più convincenti.

## **Mettere in pratica la tecnica**

## Mettere in pratica la tecnica

Per chiarire il funzionamento del metodo, si propone di seguito un esempio relativo ad una azienda produttrice di resine per vernici industriali.



I funzionari commerciali dell'azienda hanno provveduto in sequenza a:

1. Identificare i membri del gruppo di acquisto nell'azienda cliente

<b>Cliente:</b>	<b>Multinazionale leader di settore</b>				
<b>Figura 1</b>	<b>Figura 2</b>	<b>Figura 3</b>	<b>Figura 4</b>	<b>Figura 5</b>	<b>Figura 6</b>
<b>Buyer</b>	<b>Product Planner</b>	<b>Responsabile produzione</b>	<b>Responsabile manutenzione</b>	<b>Responsabile sicurezza</b>	<b>Responsabile finanziario</b>

2. Valutare l'importanza dei fattori di competitività per ogni membro del gruppo di acquisto, utilizzando i numeri da 9 a 0 e decidendo se per lo specifico interlocutore il fattore è di importanza:

- 9** fondamentale
- 8** notevole
- 7** significativa
- 6** medio/alta
- 5** media
- 4** medio/bassa
- 3** poco rilevante
- 2** appena percepita
- 1** quasi irrilevante
- 0** non interessa

Se ad una figura aziendale interessano pochi fattori, nel suo caso non è necessario tenere conto della media delle valutazioni, normalmente un fattore necessario nell'analisi del posizionamento competitivo

<b>Importanza dei fattori di competitività per membro del gruppo di acquisto</b>							
	Cliente:	<b>Multinazionale leader di settore</b>					
		Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	
		Figura 1	Figura 2	Figura 3	Figura 4	Figura 5	
		Figura 6					
	<b>Fattori di competitività</b>	<b>Buyer</b>	<b>Product Planner</b>	<b>Resp. produzione</b>	<b>Resp. manutenzione</b>	<b>Resp. sicurezza</b>	<b>Resp. finanziario</b>
1	Prestazioni del prodotto	8	3	9	4	2	3
2	Qualità del prodotto	8	3	8	6	2	3
3	Affidabilità del prodotto	6	6	8	7	8	5
4	Conformità a standard sicurezza	7	3	7	7	9	4
5	Disponibilità in diverse pezzature	5	5	5	1	0	2
6	Facilità di stoccaggio	1	1	4	1	3	0
7	Sicurezza dell'imballo	1	1	3	1	7	2
8	Imballo riciclabile	1	1	6	1	4	6
9	Imballo riutilizzabile	1	3	6	1	4	6
10	Assistenza al cliente per utilizzo	1	1	7	7	6	1
11	Assistenza per ricerca e sviluppo	2	1	8	7	7	2
12	Assistenza telefonica rapida	1	6	4	8	6	6
13	Soluzione veloce dei problemi	2	8	7	9	7	7
14	Gestione efficace dei reclami	2	0	6	0	0	6
15	Prezzo competitivo	9	1	7	0	0	9
16	Sconti per volumi di acquisto	8	1	7	0	0	8
17	Dilazioni di pagamento	6	0	4	0	0	6
18	Conformità di consegna e ordine	5	9	6	0	0	0
19	Integrità della merce	5	6	7	0	0	2
20	Servizio di trasporto adeguato	4	7	4	0	0	0
21	Consegne veloci	4	8	6	0	0	0
22	Consegne flessibili	4	7	7	0	0	0
23	Consegne puntuali	6	8	7	0	0	0
24	Competenza in gestione ordine	2	8	6	0	0	7
25	Sito web completo e aggiornato	7	3	4	1	4	2
26	Sito web multilingua	8	1	1	1	1	1
27	Schede tecniche sul sito web	7	2	4	1	1	0
28	Presenza alle fiere di settore	7	0	0	0	0	0
29	Presenza su riviste di settore	7	0	4	0	3	0
30	Sviluppo di campagne integrate	5	1	4	0	1	0
31	Competenza del venditore	7	5	5	2	5	8
32	Facile reperibilità del venditore	2	2	2	0	0	3
33	Visite frequenti del venditore	5	0	2	1	2	0

3. Selezionare i propri punti di forza nel segmento identificati con l'analisi del posizionamento competitivo e copiarli nella tabella. Aggiungere l'importanza che ogni figura professionale dà ai fattori, e completare con le caratteristiche della nostra offerta corrispondenti

Argomentazioni per i nostri punti di forza							
	Cliente: <b>Multinazionale leader di settore</b>						
	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	
	Figura 1	Figura 2	Figura 3	Figura 4	Figura 5	Figura 6	
Fattori di competitività rilevanti in cui la nostra offerta è superiore a quella dei concorrenti	Buyer	Product Planner	Resp. produzione	Resp. manutenzione	Resp. sicurezza	Resp. finanziario	Argomentazioni con cui dimostrare i nostri punti di forza
1 Qualità del prodotto	8	3	8	6	2	3	Eccellenti caratteristiche estetiche e di curabilità
2 Affidabilità del prodotto	6	6	8	7	8	5	Elevata resistenza agli agenti chimici ed atmosferici
3 Assistenza al cliente per utilizzo	1	1	7	7	6	1	Customer Service attivo dalle 8:00 alle 20:00 per assistenza clienti
4 Sconti per volumi di acquisto	8	1	7	0	0	8	....% per superamento 1500 tons/anno, ....% per superamento 2000 tons/anno
5 Consegne flessibili	4	7	7	0	0	0	Disponibile a magazzino una quantità minima di 5 tons per le consegne d'emergenza

4. Ripetere il lavoro con i propri punti di debolezza nel segmento, aggiungendo le possibili risposte alle obiezioni del cliente

Argomentazioni per i nostri punti di debolezza							
	Cliente: <b>Multinazionale leader di settore</b>						
	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	Importanza	
	Figura 1	Figura 2	Figura 3	Figura 4	Figura 5	Figura 6	
Fattori di competitività rilevanti in cui la nostra offerta è inferiore a quella dei concorrenti	Buyer	Product Planner	Resp. produzione	Resp. manutenzione	Resp. sicurezza	Resp. finanziario	Argomentazioni con cui rispondere alle obiezioni del cliente
1 Prezzo competitivo	9	1	7	0	0	9	Qualità e affidabilità del prodotto riducono i costi reali
2 Schede tecniche sul sito web	7	2	4	1	1	0	L'assistenza provvede rapidamente a fornire le schede
3 Assistenza per ricerca e sviluppo	2	1	8	7	7	2	Possono contare sulla competenza tecnica del venditore
4 Imballo riutilizzabile	1	3	6	1	4	6	Imballi nuovi assicurano maggiore affidabilità e resistenza