

**La ringraziamo per il suo interesse destinato alla lettura
di questi 2 capitoli del libro.**

Se scriverà a info@gilanfredini.it indicando il suo Nome

potrà ricevere GRATUITAMENTE il Test di Autovalutazione

collegato ai contenuti del libro.

Potrà così determinare il suo livello di aggiornamento professionale
e gestione del ruolo commerciale.

Inoltre potrà chiarire eventuali dubbi e ricevere informazioni
sui prossimi seminari in programma.

A presto

Gianfranco Lanfredini Telefono: 348.5801069

info@gilanfredini.it

Gianfranco Lanfredini

IL RESPONSABILE COMMERCIALE IN AZIENDA: UN RUOLO SEMPRE PIU' A RISCHIO?

Gianfranco Lanfredini

www.gilanfredini.it

info@gilanfredini.it

La vita è un dono: dei pochi ai molti,
di coloro che sanno e che hanno
a coloro che non sanno e che non hanno.

Parigi 1919 – *Amedeo Modigliani*

INDICE

Introduzione

Prefazione a cura di Giuseppe Bertoli – Università di Brescia

Ringraziamenti

Capitolo 1 - Scrivere vale più di parlare

Argomenti trattati

- Scrivere vale più di parlare
- Motivazione ed ego-emozioni
- Parlare è diverso da comunicare

Capitolo 2 – I tre valori percepiti

Argomenti trattati

- Mappa dei clienti: i tre valori percepiti
- La zona commerciale: una nuova gestione operativa
- Un “altro” marketing per il nuovo millennio

Capitolo 3 – Sapere la strada

Argomenti trattati

- La trappola del prezzo più basso
- Rimettersi in gioco: perché?
- Il responsabile commerciale: risorsa o costo?

Capitolo 4 – Omini e Ragionieri

Argomenti trattati

- EBF: errori in buona fede nella relazione
- Omino e Ragioniere: due personaggi da conoscere
- Omino e Ragioniere: due personaggi da gestire

Capitolo 5 – B.O.W. : 7 modi per creare servizi

Argomenti trattati

- Le norme B.O.W. e la qualità del servizio
- Quando il peso del servizio supera quello del prodotto
- Qualità del servizio e qualità della persona

Capitolo 6 – Meglio diciotto piante... ?

Argomenti trattati

- Acqua minerale: solo h2o oppure tre valori percepiti?
- Saper ascoltare, fare domande e proporre valori
- Saper far emergere i problemi

Capitolo 7 – Col rosso non si passa, però...

Argomenti trattati

- Processo decisionale e attitudini del cliente
- Cinque semafori rossi da superare
- Monetizzare il vantaggio

Capitolo 8 – Ciak 1: Guarda questo tipo... è “Prodotto con Plus”

Argomenti trattati

- Il cliente Prodotto con Plus
- La Comunicazione non verbale e l’empatia
- Le domande: quali selezionare per questo tipo?

Capitolo 9 – Ciak 2: C’è un omino difficile...

Argomenti trattati

- La gestione “operativa” dell’Omino
- Una coabitazione scomoda
- Gli EBF: Errori in Buona Fede

Capitolo 10 – Ciak 3: L’attività operativa per vendere Prodotto con Plus

Argomenti trattati

- Vuoi risultati? La preparazione è essenziale!
- L’effetto specchio nella comunicazione: croce o delizia?
- Berretto del capo: i cinque verbi proattivi

Capitolo 11 – Ciak 4: Guarda questo tipo... è Soluzione!

Argomenti trattati

- Dal lamento al problema
- Il cliente Soluzione: un tipo fedele
- Le 4 macro aree e i probabili problemi

Capitolo 12 – Ciak 5: L'attività operativa per vendere Soluzione

Argomenti trattati

- Il cliente Soluzione: chiede la garanzia del risultato
- Il venditore di Soluzione: enfasi sull'ascolto
- Vendere Soluzione: l'azienda deve riconoscere i problemi dei clienti

Conclusioni

Bibliografia

Breve Profilo dell'Autore:

Gianfranco Lanfredini www.gilanfredini.it

Consulente specialista per l'area commerciale nelle PMI italiane, è considerato dagli “uomini commerciali” uno tra i più interessanti ed esperti formatori italiani.

La sua lunga esperienza nelle aziende gli ha fornito un know how ventennale ricco di preziosi elementi che rendono ogni sua consulenza un “evento”.

Ha “misurato il miglioramento” di molte PMI italiane sulla base dell'analisi diagnostica della struttura commerciale aziendale e/o di quella distributiva, riorganizzando la struttura attraverso strumenti operativi originali.

Dal 1992 è socio certificato APCO Associazione Professionale Italiana Consulenti di Organizzazione e Direzione.

Per 15 anni (1994-2009) ha collaborato assiduamente con ISFOR 2000-Brescia, importante Istituto Superiore di Formazione e Ricerca, di Brescia, gestendo seminari specialistici per l'area commerciale.

Dal 2010 è socio ATEMA Associazione per il Temporary Management. Per questa Associazione ha contribuito alla redazione del capitolo “Le strategie di vendita”, inserito nel lavoro dal titolo “La gestione dell'Innovazione nella Piccola e Media Impresa”.

E' Partner di I & G Management Srl, Società di Formazione e Consulenza – Milano.

Suoi seminari specialistici per l'area commerciale sono inseriti nei cataloghi di primarie Società di formazione.

Aggiornamento al 25 ago 2011

Introduzione

“*Questa è la storia di uno di noi..*”, canticchiava il Capo Area venuto a prendermi alla stazione, qualche tempo fa.

Esiste un parallelismo tra quella nota canzone e ciò che il lettore scoprirà nella lettura. Infatti ogni “commerciale” scoprirà nel saggio che **“questa è la storia di uno di noi, cioè del Responsabile Commerciale di una delle tante PMI italiane”**, la figura professionale che viene indicata dai più come il motore iperattivo che fa “girare” l’attività della propria azienda.

Proprio come Giorgio Divend, protagonista del saggio, con uno stile molto direttivo, personaggio energico e determinato, che un giorno viene posto dal proprio Direttore Generale di fronte a questa alternativa:

“vuoi rimetterti in discussione o preferisci essere vittima del tuo orgoglio?”

Una strana dicotomia trova dimora nelle PMI italiane, da parecchi anni al centro di studi scientifici ed accademici. Da questi studi emerge il grado elevato della loro specificità organizzativa, la loro capacità reattiva alle difficoltà del mercato.

Infatti parole come internazionalizzazione, innovazione nei prodotti e nei processi, acquisizioni e joint ventures, delocalizzazione sono diventate molto frequenti nel linguaggio di chi ha responsabilità nella PMI, a riprova della flessibilità operativa di queste aziende.

Perché questa flessibilità, presente nell’organizzazione, trova così tanta difficoltà ad entrare in modo sistematico nella mentalità di tanti Responsabili Commerciali che operano nelle PMI?

Quando parlo di flessibilità non intendo quella collegata alla capacità di passare dall’auto ad un aereo, dal treno ad un taxi, tutte attività in cui il Responsabile Commerciale dimostra ogni giorno di saper eccellere.

Intendo invece la flessibilità collegata alla volontà di rimettere in discussione le proprie certezze ed i successi conseguiti, alla voglia di riuscire ad interpretare meglio i segnali deboli del mercato di riferimento, alla voglia di cercare ed accettare nuove conoscenze, specie se necessarie per superare le oggettive difficoltà verso gli obiettivi aziendali, frapposte da un mercato sempre più globale e dalla clientela sempre più informata e sempre meno fedele.

Dunque, **“questa è la storia di uno di noi”**, il Responsabile Commerciale che fa della propria iperattività l’alibi per dire *<non ho tempo per aggiornarmi>*. Il che porta troppo spesso a subire o accettare il principio *<non ho tempo per trovare nuove soluzioni>*, con tutte le conseguenze pericolose che possono derivare da questa situazione.

Cito come riferimenti di queste implicazioni pericolose due frasi, molto significative:

1 – “mala tempora currunt” per i Responsabili Commerciali, mi ha scritto alcuni mesi fa il dottor Carlo Baldassi, un caro collega Consulente di Direzione, molto attivo nei rapporti con le PMI, specie del Friuli e Triveneto, associato APCO –Associazione Professionale Consulenti di Organizzazione e Direzione- www.apcoitalia.it;

2 – “ogni anno da sei a ottomila Dirigenti vivono la dura esperienza della *<mobilità>*, termine elegante per non dire disoccupazione”, riportava tempo fa la rivista Dirigenti Industria, organo di ALDAI, Associazione lombarda dei Dirigenti Industriali. Di questi circa un terzo erano operativi nell’area commerciale, come dire una vera e propria epidemia.

Poi, ecco esplodere la voglia di riscatto! Quindi **“questa è la storia di uno di noi e...della sua squadra”**, dove risaltano:

- i 4 Capi Area, che faticano ad abbandonare i propri pregiudizi e preconcetti, ma poi accettano il cambiamento;
- Federica Filippi, giovane ed ambiziosa venditrice, che interpreta il ruolo di chi è pronto ad accettare il nuovo, affermando *<ho scoperto a mie spese che una somma di esperienze, anche se importanti, ha bisogno di un metodo, di un aggiornamento, di un check up>*;
- I signori Belli, Domino, Giovi, Torri, Agenti di Vendita, i quali giungono in momenti diversi ad identificarsi in questa domanda *<come si fa a non accettare di cambiare per migliorarsi, quando in termini di fatica ci costa così poco?>*;
- Il giovane Assistente a Giorgio Divend, neo assunto e curioso, chiara espressione di un buon potenziale che chiede solo di trovare un buon maestro, quale necessario punto di riferimento.

Tutti questi personaggi rappresentano il cuore della storia e possono essere identificati a ragion veduta come i tanti “talenti” di cui possono disporre – spesso senza consapevolezza – moltissime PMI, cioè le aziende che danno lavoro e producono ricchezza, creano attese e nello stesso tempo problemi, fanno innamorare i clienti e talvolta li fanno “inpazzare”, suscitano passione nei collaboratori e, purtroppo, sanno creare anche demotivazione.

E’ in apparenza una storia “virtuale”, ma tutti gli avvenimenti citati accadono ogni giorno in molte delle nostre realtà aziendali. Pertanto non deve meravigliare il fatto che Giorgio Divend decida di far effettuare un innovativo intervento formativo ai propri Addetti Commerciali, e che da questo intervento derivi un concreto sviluppo per l’azienda. Ovviamente col beneplacito di Fabio Digen, il suo Direttore Generale.

Nella storia entra anche la figura di un Consulente, il dottor Rubini, ispiratore di Giorgio Divend e sempre disponibile, esperto consulente e formatore per l’area commerciale, distributore di “pillole di psicologia” utili per chi è a contatto col cliente, cultore del “bravo da...” e del “controllo motivante”, promotore dell’innovativo approccio di marketing operativo denominato “ i tre Valori Percepiti”, espresso nella “Mappa dei Clienti”.

Anche Lui è a modo suo un personaggio di cui si possono dire tante cose, a fine lettura. Sono in molti a sostenere che il dottor Rubini si impegna ad applicare nella vita professionale il seguente principio di Hermann Hesse:
“Qualcuno ritiene di essere perfetto solo perché è poco esigente con se stesso”.

Gianfranco Lanfredini

Giugno 2007

Ringraziamenti dell'autore

Alla realizzazione di questo saggio hanno dato un contributo importante molte persone, in modo consapevole oppure inconsapevole.

Desidero citare tutti senza un ordine preconstituito, perché nessuno di loro consideri di minore importanza il proprio sostegno:

- I Clienti che hanno accettato e messo in pratica le informazioni e le conoscenze loro trasferite.
- I Colleghi del network Consulenti Integrati, coi quali condivido soddisfazioni ed impegni nei confronti delle PMI. www.consulentiintegrati.com
- I Colleghi della Società I & G Management Srl, per gli amichevoli e continui stimoli volti a soddisfare gli impegni verso le aziende di maggiori dimensioni. www.igmanagement.it
- I Colleghi associati APCO – Associazione Professionale Consulenti di Organizzazione e di Direzione-, per i momenti di scambio sociale e culturale. www.apcoitalia.it
- I partecipanti ai seminari, specie in ISFOR 2000 a Brescia, che hanno costituito occasioni di confronto a volte anche “duro”, ma sempre costruttivo. www.isfor2000.com
- Nella stesura del saggio Eleonora Mazzola, primula gialla di elevato spessore. www.eleonet.it
- Come stimolo quotidiano a non demordere la mia famiglia, paziente spettatrice dei miei alti e bassi umorali. www.carpanetti.it

Per ognuno di loro conserverò tantissima gratitudine, unita all'emozione di ricordarli ogni giorno, per le tante occasioni poste in essere dalla vita professionale e non professionale.

Capitolo I

Scrivere vale più di parlare

“Scrivere è un modo di parlare senza essere interrotti.”
Jules Renard

Quando: Lunedì 7 aprile 2005 – ore 11:00

Dove: Sala riunioni della Hypothetic (una PMI che produce beni durevoli destinati alla casa)

Chi: Giorgio Divend (Direttore Vendite), 4 Capi Area, Assistente a Divend (assunto da poche settimane)

Giorgio Divend: “Buongiorno a tutti” .

Una breve pausa per dar modo ai presenti di rispondere al saluto consente a Divend di raccogliere informazioni preziose per iniziare il suo discorso. La risposta “Buongiorno anche a Lei”, infatti, giunge subito con diversi toni di partecipazione, che lui raccoglie con attenzione.

Sorridendo e passando lo sguardo dall’uno all’altro, il Direttore Vendite si sistema le maniche della giacca blu e continua così:

“Innanzitutto vi ringrazio per l’impegno che state profondendo nel seguire i nostri Agenti e i clienti. Sappiamo che il mercato sta attraversando un momento difficile, e proprio per questo non possiamo ridurre l’impegno.

Ora esamineremo insieme i dati di venduto di ogni zona che avete ricevuto questa mattina dal mio Assistente. A questo proposito vi anticipo una novità: ognuno di voi, dopo aver esaminato i dati del venduto Gennaio-Marzo, si alzerà e verrà a scriverli negli spazi che vi ho indicato qui, sulla lavagna a fogli mobili alle mie spalle. Prego, avete 4 minuti di tempo”.

Un po’ sorpresi per la novità i Capi Area ricontrollano i dati, comunque già esaminati in precedenza, poi si alzano a turno ed ognuno riempie coi propri numeri la casella assegnata. Nel far questo, notano che Divend ha già indicato a fianco lo scostamento in percentuale tra il venduto 2004, gli obiettivi 2005 del periodo ed i risultati conseguiti (figura 1):

ZONA	2004 – Fatt. GEN/MAR	2005 – Budget GEN/MAR	2005 – Risultati GEN/MAR	DIFFERENZA
A	2100,00	2268,00	2018,00	-11,00
B	1900,00	2040,00	1938,00	- 5,00
C	1600,00	1760,00	1636,00	- 6,50
D	1500,00	1590,00	1455,00	- 8,50
Totale	7200,00	7658,00	7047,00	- 8,00

(fig.1)

I risultati non sono in linea con gli obiettivi ma inferiori dal 5 al 11% secondo l’area, ed il totale aziendale presenta un preoccupante saldo negativo: - 8%.

Divend: ”Come potete constatare, le cose non vanno bene. E’ il secondo mese che questo accade e non possiamo permetterci un terzo mese così. Ora vi lascio un’ora di tempo per analizzare a fondo le posizioni dei clienti più importanti, quelli che classifichiamo nel primo e secondo decile. Ci ritroveremo qui dopo la pausa pranzo, alle 14:15. Buon lavoro”.

Quando: Lunedì 7 aprile 2005 – ore 12.00

Dove: Ufficio di Giorgio Divend

Chi: Giorgio Divend e Assistente a Divend

Assistente: “Ho notato che i Capi Area non hanno apprezzato il fatto di dover scrivere sulla lavagna i loro risultati, perché negativi, ma soprattutto non hanno nascosto la loro sorpresa. Che cosa ha voluto ottenere da questa iniziativa? Glielo chiedo perché, anche se la conosco solo da cinque settimane, so che lei non fa nulla senza uno scopo ben preciso”.

Divend: “Certo che ho uno scopo ben preciso, punto ad accrescere la loro consapevolezza sulla situazione poco favorevole delle vendite.”

Mentre afferma questo, recupera da un cassetto una slide con questo titolo

SCRIVERE vale più di PARLARE

Poi prosegue così:

“Lei ricorderà che già il mese scorso i dati non erano favorevoli. Avrò anche ascoltato il loro fervore nel sostenere che si sarebbero impegnati per ottenere un cambiamento di tendenza. Ebbene, secondo lei, che cosa avrebbero dovuto fare perché ciò avvenisse?”

Assistente: “Se ricordo bene, lei aveva evidenziato due attività ben precise, la prima era controllare che gli Agenti rispettassero le visite previste nei rispettivi piani, e la seconda era di monitorare il comportamento dei concorrenti, soprattutto Ipsilon e Zeta. Cosa è accaduto in concreto?”

Divend: “E’ presto detto. Due nostri importanti clienti, sulla cui fedeltà Agenti e Capi Area avrebbero messo la mano sul fuoco, hanno suddiviso i loro acquisti tra noi ed il concorrente Ipsilon. Ascolteremo nel pomeriggio le loro spiegazioni. Intanto però devo constatare che ci siamo fatti sorprendere come dei principianti. Per questa ragione ho voluto che scrivessero sulla lavagna gli attuali risultati insoddisfacenti e che prendessero maggior consapevolezza dell’ importanza di quanto stavano scrivendo”.

Dopo aver detto questo scopre la parte della slide che aveva coperto con la mano, (figura 2):

SCRIVERE vale più di PARLARE

PERCHE’ LA VISTA HA MAGGIORI ATTRIBUZIONI DELL’UDITO

V I S T A	a) Contributo a formare idee → 87%
	b) Memorizzazione → 35%
	c) Valore percepito → 30
U D I T O	a) Contributo a formare idee → 7%
	b) Memorizzazione → 15%
	c) Valore percepito → 1

Il confronto :

a) 12/1

b) 2,5/1

c) 30/1

(fig.2)

Divend: “Come può constatare il valore percepito attribuito alla vista, cioè allo scrivere, è pari a 30, mentre quello attribuito all’udito, cioè all’ascolto è solo 1. **E’ come dire che ci fidiamo di più dei nostri occhi che delle nostre orecchie.** Le è chiaro adesso il mio obiettivo?”

Assistente: “Sì, ho capito, la ringrazio per questa importante informazione. Però mi è parso che tutti i Capi Area siano usciti dalla riunione abbastanza demotivati. Se così fosse, come pensa di recuperare questo aspetto del rapporto con loro?”

Divend: “Intanto prendo atto di questa sua riflessione, che condivido in parte. Comunque, ascolterò le loro analisi e farò poi in modo di motivarli al raggiungimento degli obiettivi previsti. L’azienda non può permettersi cedimenti in questo difficile momento.”

Dopo aver annuito col capo l’Assistente si limita ad esprimere un “ho capito” abbastanza incerto, che Divend non raccoglie perché nuovamente assorbito dai propri pensieri.

Quando: Lunedì 7 aprile 2005 - ore 14:15

Dove: Sala riunioni della Hypothetic

Chi: Giorgio Divend, 4 Capi Area, Assistente a Divend

Giorgio Divend osserva sorridendo i presenti, poi si esprime così:

“Innanzitutto vi ringrazio per avermi messo a disposizione un report scritto delle vostre riflessioni. Questo dimostra la vostra professionalità e mi è di grande aiuto, ma desidero che ognuno di voi sia più ricco di particolari. Per questa ragione avete ciascuno 15 minuti da dedicare all'argomento. Chi vuole cominciare?”.

L' Assistente nota ancora un certo imbarazzo negli sguardi dei Capi Area. Tuttavia ognuno conferma le informazioni scritte nel rapporto, arricchendole con aneddoti di poca importanza. A parere dell' Assistente sono da considerarsi quasi come giustificazioni.

Divend: “Riassumendo, posso concludere come segue. *Poiché il mercato è stagnante, alcuni dei nostri principali clienti hanno ridotto o stanno per ridurre le quantità di acquisto destinate a noi* a favore di due concorrenti tra i più aggressivi, cioè Ipsilon e Zeta. Questi ultimi, infatti, hanno praticato sconti di listino ai distributori superiori ai nostri, annullando in questo modo agli occhi dei clienti la differenza di qualità dei nostri prodotti. *Abbiamo mantenuto le posizioni quando siamo caduti nella trappola del “prezzo-più basso” proposto dal cliente*, concedendo sconti ulteriori a quelli previsti senza avere nulla in cambio, per ostacolare l' ingresso dei concorrenti. E' così?”

L' Assistente vede i 4 Capi Area annuire col capo, ma coglie anche il pugno serrato di Divend, gesto con cui esprime il proprio disappunto.

Dopo alcuni secondi, circondati da un silenzio irreale, Giorgio Divend continua così:

“Prendo atto di quanto mi dite e mi auguro ne comprendiate la gravità. Affermo questo perché voi sapete meglio di me quanto sia di poco valore un rapporto col cliente basato sulla logica prevalente dello sconto extra. Aggiungo poi questa informazione, siamo solo alla fine del primo trimestre di vendita, ma gli sconti che abbiamo concesso finora eguagliano la somma degli sconti del primo e secondo trimestre previsti a budget.

Questo mi fa pensare che nei prossimi mesi, quelli in stagione e più difficili, andremo incontro a rischi ancora più elevati. E' così?”

L' Assistente vede ancora i 4 Capi Area annuire col capo e coglie ancora il gesto di disappunto di Divend, che incalza così:

“Non possiamo farci cogliere impreparati. Voglio che ognuno di voi nei prossimi giorni controlli con attenzione:

1. quali dei nostri clienti che classifichiamo per importanza nel primo e secondo decile non hanno ancora chiuso gli ordini stagionali;
2. quali nostri clienti appartenenti al 3[^] e 4[^] decile potrebbero aumentare le loro previsioni, per recuperare in parte le posizioni negative di questi ultimi mesi. Vi ricordo che 100 pezzi di un cliente importante possono essere compensati da 2 pezzi per 50 clienti;
3. e per finire, a quali clienti dei nostri concorrenti potremmo fare offerte promozionali, senza portare troppo scompiglio negli equilibri che siamo riusciti a raggiungere tra i clienti.

Per i punti 1 e 2 ritengo sia possibile ricevere le vostre mail entro venerdì sera. Potrò così esaminarle durante il fine settimana. Per il punto 3 vi preparerete in modo da parlarne nel corso della riunione di lunedì prossimo. Cosa ne pensate?”

L' Assistente rimane sorpreso per la domanda finale. Infatti, giudica molto direttivo il tono con cui è stata posta, quindi senza alcun bisogno di replica. La sua sorpresa cresce quando sente il Capo Area più anziano, Sergio Mondoni, chiedere la parola, cercare con gli occhi Giorgio Divend e poi esprimersi come segue:

Sergio Mondoni: “Ci rendiamo conto che oggi i numeri sono contro di noi, nonostante l'impegno individuale e di squadra. Però il mercato oggi privilegia chi fa una politica di prezzo basso. Siamo sul campo tutti i giorni e la richiesta 'compro da chi mi fa il prezzo-più-basso' è diventata ormai una litania. Anche i clienti del nostro secondo e terzo decile sono ormai molto sensibilizzati a questo richiamo, perché tutti i concorrenti cercano di non perdere quota di mercato. Noi possiamo preparare i dati che Lei ha richiesto. Tuttavia, perché i nuovi numeri abbiano una probabilità concreta di essere realizzati, dobbiamo sapere se l'azienda ci seguirà nell' applicazione di una politica di prezzi bassi almeno nei casi più difficili, che già sappiamo quali sono. Può già darci questa informazione oppure pensa di riuscire a darcela entro stasera? Glielo chiedo a nome di tutti, perché ci siamo già confrontati su questo argomento”.

L' Assistente aveva potuto seguire l'espressione della mimica facciale di Divend mentre diventava sempre più seria. Pertanto si aspettava che alla domanda del Capo Area facesse seguito una rigida presa di posizione del suo superiore.

Invece, con sua grande sorpresa, Divend si esprime così:

“Intanto rendo nota la mia soddisfazione perché vi siete già confrontati sull'argomento. Ciò vuol dire che ne avete la dovuta consapevolezza. Sono lieto anche perché siete giunti ad esprimere una decisione, sulla quale dovremo comunque confrontarci. Anche questo è un buon atteggiamento professionale. Ad ogni buon conto chiudo la nostra riunione con una buona notizia e con una riflessione.

La buona notizia è che ho già fissato un incontro col nostro Direttore Generale per domattina alle 9:00. Desidero sappiate che appoggerò la vostra richiesta con tutte le mie energie, anche se è da prevedere che dovrò trovare con lui un compromesso.

Ripeto ancora una volta che **non si costruisce un corretto rapporto col mercato attuando una politica basata sulla logica dello sconto extra**, e voi lo sapete bene quanto me.

Però conosco bene quanto voi l'importanza di applicarsi con buona probabilità di successo quando si devono superare momenti difficili come questo.

La riflessione che voglio condividere con voi, per concludere, è un pensiero che affido alla vostra professionalità, da me già riconosciuta poco fa. Espongo questo pensiero sotto forma di domanda ma non desidero subito una risposta, perché ritengo dobbiate meditarla a lungo:

Secondo voi, **che cosa possiamo o dobbiamo inventarci di innovativo noi commerciali per evitare che il nostro ruolo perda di incisività e di importanza?** Credo, infatti, vi rendiate conto che *quando si decide di seguire la logica dello sconto extra, quale quella verso cui siamo tutti orientati, non è più necessaria una struttura commerciale come la nostra*. Così come converrete che **lo sconto non solo rappresenta la morte dei profitti aziendali, quando non previsto, ma rappresenta anche la morte della nostra professionalità, perché non costituiamo più un investimento per la nostra azienda bensì principalmente un costo**.

Come vi dicevo, avremo modo di chiarirci le idee in proposito. Intanto buon proseguimento di giornata a tutti”.

L' Assistente, che aveva potuto notare un sorriso di soddisfazione sui volti dei Capi Area al momento della buona notizia, riesce a cogliere anche alcuni sguardi interrogativi dopo la riflessione espressa da Divend. Tuttavia registra con piacere che l'atmosfera è positiva. I Capi Area, infatti, escono soddisfatti e sorridenti dalla sala, sicuri che il loro Direttore Vendite si batterà per sostenerli.

Quando: 7 aprile 2005 – ore 16:15

Dove: Ufficio di Giorgio Divend

Chi: Giorgio Divend, Assistente a Divend

Giorgio Divend si rivolge al suo assistente:

”Prego, si accomodi. Ho bisogno di confrontarmi con Lei sulla riunione appena conclusa. Può dirmi due o tre elementi positivi da lei rilevati e, se ci sono, gli aspetti negativi emersi? Glielo chiedo perché un osservatore esterno riesce a cogliere questi segnali con più facilità.”

Assistente: “Intanto la ringrazio perché mi considera un interlocutore attendibile. Anche se ci conosciamo da poco, questo suo comportamento mi stimola ad impegnarmi sempre al meglio. Per quanto riguarda gli aspetti positivi, ho visto i Capi Area come ‘ricaricati’ quando lei ha dato la notizia che si batterà per ottenere dal Direttore Generale la possibilità di applicare una politica di sconti, anche se oculata. Ho ricollegato questo fatto al concetto di motivazione di cui avevamo parlato stamattina. In effetti essi sono usciti motivati, vogliosi di fare quanto lei aveva richiesto, anche se la sua successiva riflessione ha suscitato qualche sguardo interrogativo. Questo è ciò che ho notato.”

Divend: “Lei ha colto nel segno. Ora le mostro una slide (figura 3): che conferma quanto lei ha rilevato,

LA MOTIVAZIONE :

è l’acquisto della

“VOGLIA DI FARE SUBITO”

dietro lo “stimolo” di

EMOZIONI POSITIVE
(EGO-Emozioni)

e /o

“VALORI CONDIVISI”
(Visione + Missione)

fig. 3)

Assistente: “Leggo che è un acquisto. Allora lei ha svolto il ruolo di venditore? E’ una considerazione nuova per me, cosa può aggiungere in proposito?”

Divend: “Le mostro questa altra slide, (figura 4)

PARLARE è diverso da COMUNICARE

“ IO GLIEL’ HO DETTO CHE...”

DIRE è diverso da OTTENERE SENTIRE è diverso da VOLER FARE

FARE comporta un “COSTO”

COMUNICARE = VENDERE = PERSUADERE

ossia

**DARE “INFORMAZIONI” CHE MOTIVANO AL CAMBIAMENTO
DI COMPORTAMENTO**

(fig.4)

Come può notare, si pone enfasi sul fatto che ogni nostro *fare* (attività) comporta un *costo*, cioè vincere soprattutto la nostra abitudine o pigrizia. Ebbene, un modo che ognuno di noi ha a disposizione perché nasca la voglia di “*fare subito*” tanto in noi quanto negli altri è quello di compensare il “costo del fare” con le cosiddette “**Ego-Emozioni**”¹.

Comunicare significa proprio questo: **inserire nel messaggio parole con valenza suggestiva positiva che possano suscitare la voglia di fare subito**. Al contrario, parlare significa trasferire delle informazioni senza avere l’obiettivo che qualcuno voglia cambiare il proprio comportamento.

Mi spiego con un semplice esempio. **Nessun atleta o frequentatore di palestra si assoggetterebbe a pesanti allenamenti se mancasse l’ego-emozione di poter vincere una gara oppure di sentirsi in forma**. E’ d’accordo oppure no?”

Assistente: “In effetti è vero. Quando mi butto sotto la doccia dopo la mia ora di palestra provo spesso una sensazione di benessere, che era ciò cui pensavo quando poco prima sudavo di fatica. E’ così?”

Divend: “Bravo, è così e mi rallegra il fatto che lei faccia in fretta a collegare informazioni ed esperienze. Torniamo a noi. Lei ha certo in mente l’obiezione che mi ha rivolto il Capo Area

¹ **Edward De Bono**: “Le emozioni sono più importanti di ogni altra cosa, relativamente all’attività di pensare. Di solito le emozioni vengono per prime e solo successivamente interviene il pensiero per supportarle e giustificarle logicamente. Ed anche quando il pensiero viene prima, sono le emozioni che gli danno forza. Ci sono due tipi di emozioni: le emozioni ordinarie e le Ego-Emozioni.”

Le Ego-Emozioni sono emozioni positive. Esistono due vincitori e non un vincitore ed un perdente. Ecco alcuni esempi: prestigio, attirare l’attenzione, il bisogno di sentirsi importante, comportarsi da buffone, condivisione delle buone idee, riconoscimento del successo, orgoglio d’appartenenza, leadership.

più anziano un'ora fa. Secondo lei, che cosa ha fatto cambiare l'atteggiamento di svogliatezza nel fare che era implicita nelle sue parole?"

Assistente: "Suppongo il fatto che lei abbia prima condiviso il suo pensiero e poi abbia detto che si sarebbe impegnato a sostenere la loro richiesta col Direttore Generale."

Divend: "E' proprio così. Lei ha individuato ciò che ho fatto, ossia appoggiare l'idea suggerita dal Capo Area e impegnarmi per trasferirla al Direttore. Lei ha certamente ben chiaro il contesto in cui ciò è accaduto e quindi sa che la logica degli sconti deve essere affrontata con la massima cautela e limitata a casi eccezionali.

Tuttavia questo è un argomento che, seppur importante, dobbiamo mettere da parte per proseguire nel nostro confronto. Quale altro elemento positivo ha rilevato?"

Assistente: "Il fatto che lei ha riconosciuto professionalità nelle osservazioni del Capo Area. Vale sempre il concetto di ego-emozione?"

Divend: "Certamente. Anche **il riconoscimento del successo e della professionalità altrui** sono fattori motivanti. Occorre tuttavia che l'uso delle ego-emozioni sia fatto a ragion veduta, cioè rispettando alcune semplici ma basilari regole di comunicazione, che mi impegno a trasferirle man mano nelle prossime settimane. Ne ricaverà grandi benefici.

Purtroppo nella realtà accade questo: **ci riesce più facile parlare che comunicare.**

Ognuno di noi tende a semplificare in maniera inadeguata il proprio modo di relazionarsi con gli altri, anche se poi ci lamentiamo dell'aridità dei nostri rapporti interpersonali. Comunque, le ho promesso che ritorneremo sull'argomento. Quali altri aspetti può segnalarmi?"

Assistente: "Non voglio fare l'avvocato del diavolo. Tuttavia, quante probabilità ci sono che il Direttore accolga la politica di sconti in discussione? Mi sembra un elemento importante e vorrei saperne di più."

Queste parole dell'Assistente hanno il potere di smorzare l'entusiasmo che ha caratterizzato il confronto fino ad ora. Giorgio Divend guarda l'orologio ed esclama:

"Ora non posso risponderle. Tuttavia sappia che darò il massimo per rispettare l'impegno preso e, poiché il mio sarà un compito molto difficile, la invito a lasciarmi solo. Debbo prepararmi bene e voglio farlo con meticolosità. Il risultato potrà vederlo domattina perché sarà presente al colloquio anche lei. A domani e buona serata."

RIFLESSIONI di Federica Filippi

- Scrivere vale più di parlare. Perché? Provate ad indicare almeno due ragioni.
- La Motivazione è “l’acquisto della voglia di fare subito”.
Che cosa succede quando vediamo i nostri cattivi risultati?
- Le Ego-Emozioni sono emozioni positive. Provate ad indicarne almeno due.

Capitolo II

I tre valori percepiti

“Acquisisci nuove conoscenze mentre rifletti sulle vecchie,
e forse potrai insegnare ad altri.”
Confucio

Quando: Tre mesi dopo. 14 luglio 2005 – ore 11:00

Dove: Sala riunioni dell'azienda Hypothetic

Chi: Giorgio Divend, 4 Capi Area, Assistente a Divend, 4 Agenti Senior (uno per area), Federica Filippi, Dott. Rubini - consulente aziendale per l'area commerciale

Giorgio Divend (sorridente): “Buongiorno a tutti”.

Breve pausa per dare modo ai presenti di rispondere e la risposta “Buongiorno anche a Lei” giunge subito e il tono di tutti è squillante. Sempre sorridendo, Divend continua così:

“Oggi è una giornata importante per noi per due ragioni. La prima è che stiamo cominciando ad ottenere nelle vendite i buoni risultati previsti, che sono il frutto del nuovo approccio al mercato attivato nelle 4 zone-test qui rappresentate.

Questo nuovo approccio sembrava una scommessa ma, se è vero il detto che recita “il buongiorno si vede dal mattino”, siamo sulla buona strada perché la scommessa sia vinta. Tra poco vedremo i risultati.

La seconda ragione è che abbiamo un ospite, il Dottor Rubini, di professione consulente aziendale per l'area commerciale. E' il professionista con cui mi sono confrontato nelle ultime 10 settimane, per tracciare insieme le linee guida di questo nuovo approccio.

Il Dottor Rubini ha già svolto qualche affiancamento e qualche visita con alcuni di Voi, e ci assisterà almeno fino agli inizi del prossimo anno. Sono certo che, come nelle scorse settimane, anche nelle prossime avrete occasioni per apprezzare il suo contributo.

Poiché pranzeremo insieme, avrete modo di soddisfare eventuali curiosità personali durante l'intervallo. Ora desidero dare il via all'esame dei risultati: possiamo cominciare o qualcuno di Voi ha una richiesta urgente?”

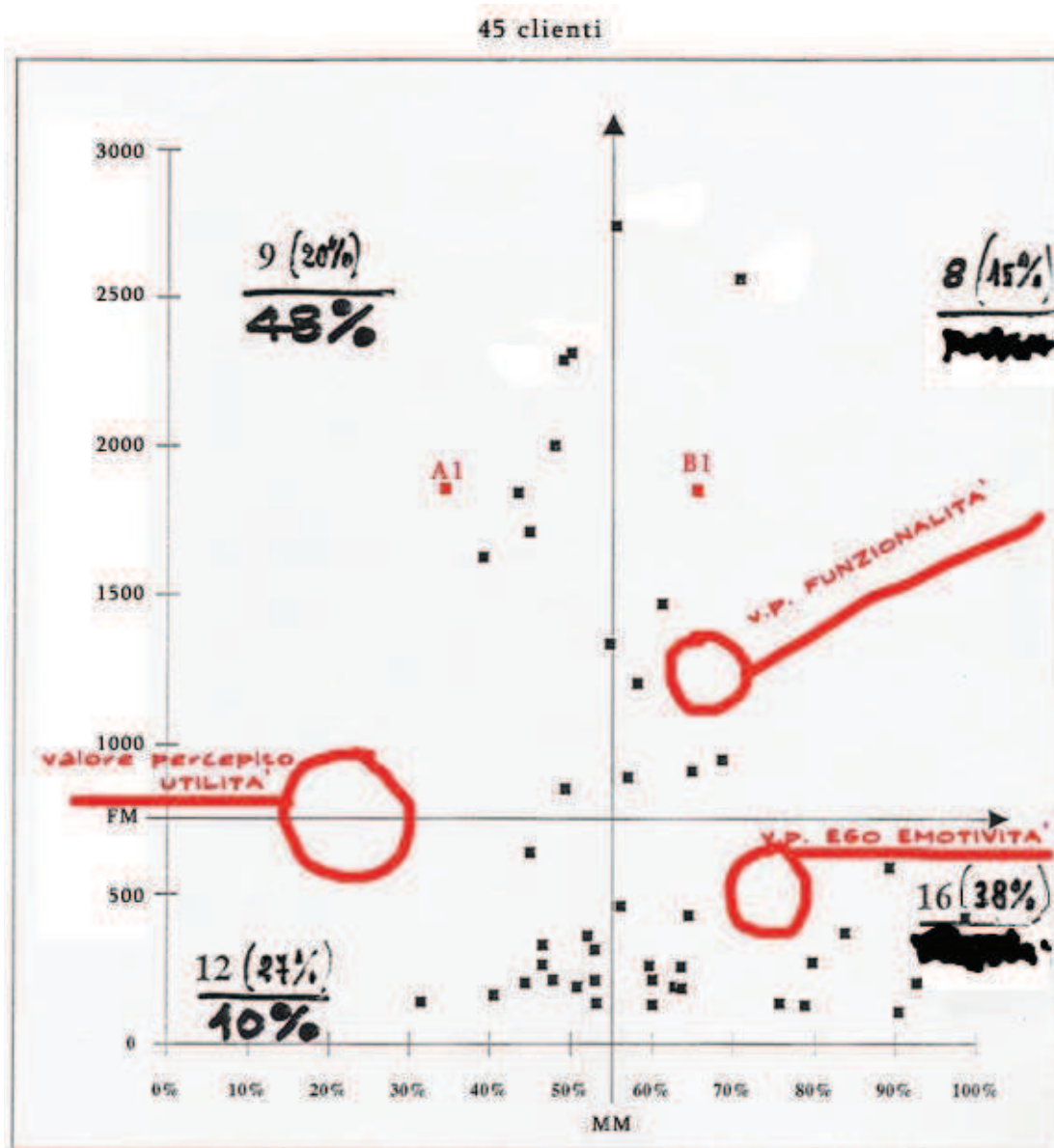
L' Assistente nota che tutti i presenti accolgono l'ospite con un sorriso e pensa tra sé “è un buon segno, un'accoglienza tiepida ma pur sempre un'accoglienza”. Poiché nessuno pone domande, Divend prosegue così:

“Ogni agente venga a scrivere sulla lavagna a fogli mobili i risultati di giugno. A seguire, commenteremo un nuovo strumento operativo frutto della collaborazione col Dottor Rubini, denominato **mappa dei clienti**. Prego, cominciamo.”

Ogni agente provvede ad eseguire il compito assegnato mentre il Dottor Rubini ne approfitta per sistemarsi la cravatta bordeaux, regalo del suo ultimo compleanno. Alla fine degli interventi risulta una tabella che Divend commenta così:

“Come vi avevo anticipato i risultati sono incoraggianti. In queste 4 zone per la prima volta abbiamo chiuso il mese con risultati positivi, dopo i valori negativi del periodo febbraio-maggio. Ora cedo la parola al Dottor Rubini che ci illustrerà le caratteristiche della mappa dei clienti e del nuovo approccio al mercato su cui la nostra azienda ha deciso di investire risorse e tempo.”

L' Assistente osserva il Consulente avvicinarsi alla lavagna luminosa e proiettare dopo qualche secondo la seguente slide (figura 5):



(fig.5)

Consulente: “Questa è la mappa relativa ai dati di vendita 2004 dell’agente Filippi, Federica Filippi, qui presente.” Così dicendo si rivolge alla Filippi che annuisce sorridendo. “Ci sono anche le altre tre, che potremo esaminare in caso di necessità. Ricordo brevemente le modalità con cui è stata costruita. Per ogni cliente sono stati considerati i risultati di vendita dei dodici mesi del 2004, espressi dal fatturato e dal margine. Il fatturato di ogni cliente è in valore assoluto ed il margine è in percentuale.

Abbiamo poi determinato i valori dei due assi: quello del fatturato medio (FM) e quello del margine medio (MM). Il fatturato medio è una media aritmetica, mentre il margine medio è una media ponderata.

I due assi sono due riferimenti molto importanti. Infatti determinano la suddivisione della mappa in quattro quadranti, aventi ognuno caratteristiche specifiche.

Vediamone subito alcune insieme.

Il primo quadrante in alto a sinistra (detto anche di nord-ovest) racchiude i clienti che ci danno alto fatturato e basso margine.

Il secondo quadrante in alto a destra (detto anche di nord-est) racchiude i clienti che ci danno alto fatturato ed alto margine.

Il terzo quadrante in basso a destra (detto anche di sud-est) racchiude i clienti che ci danno basso fatturato e alto margine.

Il quarto quadrante a sinistra (detto anche di sud-ovest) racchiude i clienti che ci danno basso fatturato e basso margine. E' il peggiore sotto ogni punto di vista, ma proprio per questo deve essere oggetto di attenta analisi e non di una discriminazione per principio.

Noterete che i due quadranti in basso sono anche i due più affollati di clienti: è un'informazione molto utile, perchè deve già di per sé far riflettere.

Questo strumento operativo dimostra in modo concreto ed inequivocabile quanto avevo anticipato nel primo incontro con il vostro Direttore ed i 4 Capi Area e cioè che **in mercati ad elevata competitività, ed il vostro è tale, è necessario proporsi alla clientela applicando i principi dell'approccio denominato 'I tre Valori Percepiti dal Cliente'**. Questi tre valori sono denominati

- **Utilità**
- **Funzionalità**
- **Ego emotività**

e sono già presenti nel rapporto azienda-mercato senza un'adeguata consapevolezza. La realizzazione della mappa, invece, consente di avere quella consapevolezza e di gestire i tre valori in modo adeguato, per ricavarne i vantaggi correlati.

La mappa è il risultato di un approccio di marketing innovativo, frutto di una recente ricerca sui comportamenti di acquisto, da cui risulta quanto segue:

il Cliente non paga un prezzo per qualsiasi acquisto sia disposto a fare, sia esso un bene oppure un servizio, ma acquista un suo personalizzato "valore percepito";

il valore percepito di ciò che il cliente acquista è sempre meno legato al prodotto e ai fattori demografici che identificano il target di clienti;

invece è sempre più legato agli aspetti immateriali dell'offerta aziendale nel suo insieme ed agli aspetti emotivi e psicologici del cliente/individuo.²

² **Come evidenzia Renato Fiocca** nell'introduzione al testo "The Best of Marketing" (pag 22/28)

"(...)Una caratteristica preminente del consumatore evoluto è la ricerca di fattori di distinzione che gli consente di qualificare, anche con gli atti di acquisto e di consumo, il proprio comportamento sociale ed i propri stili di vita."

"(...)La differenziazione non si ottiene più solo tramite i fattori materiali (del prodotto) perché l'evoluzione della concorrenza spesso li trasforma in condizioni necessarie (...) ma non sufficienti per ottenere un vantaggio competitivo."

"(...)L'evoluzione dei consumi esalta il valore degli *invisible assets*, soprattutto quelli più vicini al consumatore (l'immagine ed i valori simbolici incorporati nei prodotti, in primo luogo). La differenziabilità dell'offerta sui **fattori immateriali**, infatti, risulterà maggiormente premiante in futuro, sia perché i consumatori cercheranno sempre più elevati contenuti immateriali nei prodotti, sia perché le evoluzioni tecnologiche (...) fanno perdere di significato alle strategie di differenziazione nelle dimensioni materiali dei prodotti".

The Best of Marketing - a cura di Renato Fiocca. Prefazione di Toni Belloni - Milano - Copyright Bridge Editore Srl -

Come avete avuto occasione di accertare sul campo, tra i fattori immateriali acquista un ruolo fondamentale la ‘comunicazione’, intesa in senso lato. Infatti **essa non solo adempie ad un ruolo informativo**, ma determina anche un rapporto di natura emotiva tra noi e qualsiasi proposta ci venga presentata.

Ebbene, proprio questo rapporto di natura emotiva provoca la nostra accettazione oppure il rifiuto della proposta in questione.

Poiché esistono tre tipologie di valori percepiti vi sono tre modalità diverse di gestire la comunicazione, e tre tipologie diverse di trattativa col cliente.

Tutto quanto ho detto finora è riassunto nella seguente slide (figura 6), già illustrata in incontri precedenti ad alcuni di voi:



(fig.6)

L'Assistente nota che tutti gli sguardi sono rivolti allo schermo, e molti dei presenti fanno cenni di assenso col capo.

Il Consulente lascia trascorrere un minuto, che impiega incrociando ogni singolo sguardo in un giro di tavolo 'muto'. Poi, prosegue così:

“Sempre sul campo abbiamo avuto modo di constatare che questo approccio risulta più proficuo di quello basato sul tradizionale riferimento che propone ‘prodotto – caratteristiche – vantaggi – prezzo’.

Vediamo di capire perché il nuovo approccio è da preferirsi a quello tradizionale.”

Il Dottor Rubini fa un paio di passi avanti, sceglie un paio di interlocutori che riconosce più attenti degli altri, li fissa per qualche istante e riaggiustandosi la cravatta riprende:

“Gli studi più noti di *psicologia applicata alla vendita* ci insegnano che **il passaggio logico “prodotto – caratteristiche – vantaggi – prezzo” produce una trattativa consequenziale e**

abbastanza veloce, portata per sua natura ad enfatizzare il vantaggio economico di una proposta rispetto ad un'altra, col vantaggio collegato appunto alle caratteristiche del prodotto.

Mi riferisco ad una trattativa di vendita che presenta questi momenti 'chiave', validi per la quasi totalità delle aziende:

- analisi delle esigenze del cliente;
- identificazione del prodotto (o servizio) che corrisponde alle esigenze rilevate;
- enfasi sulle caratteristiche del prodotto (o servizio) e sui vantaggi collegati al suo acquisto;
- proposta e prezzo.

Un venditore di medie capacità, arrivato a formulare una proposta dopo aver analizzato le esigenze e compiuto il resto del percorso, quando si trova a questo punto della trattativa dispone di queste alternative:

- il prodotto in discussione è di prezzo inferiore a quello già acquistato dal cliente. E' possibile concludere favorevolmente la trattativa;
- non si dispone del prezzo-più-basso. Il venditore – pur di vendere – cade nella trappola verso cui cerca di trascinarlo il cliente più smaliziato, cioè l'accettazione del prezzo imposto dal cliente.

Quando affermo queste cose sono vicino alla vostra realtà o vi serve qualche ulteriore spiegazione?"

Rilevato che tutti annuiscono prosegue in questo modo:

“Al contrario, l'approccio basato sul concetto di valore percepito dal cliente consente di allargare il ventaglio delle nostre proposte.

Sono in grado di affermare questo perché, nel momento 'chiave' dell'analisi delle esigenze, possiamo scoprire esigenze non collegate alle caratteristiche del prodotto, ma di altra natura, che l'approccio tradizionale tende quasi sempre ad escludere per un'impropria impostazione da parte degli addetti commerciali.

Mi riferisco ad aspetti immateriali dell'offerta quali, ad esempio, l'affidabilità dell'azienda oppure specifiche garanzie insite nella proposta oppure la visibilità e notorietà del marchio. Come avremo modo di scoprire man mano, questi sono solo alcuni dei 'valori' che possono essere presi in considerazione col nuovo approccio, e debbono essere recuperati dai commerciali perché possano diventare nuove opportunità.

Pertanto, con le conoscenze che il nuovo approccio ci mette a disposizione, siamo nella condizione assai più favorevole di **riconoscere tre tipologie possibili di esigenze**, da cui derivano **tre possibili tipologie di valori percepiti**, da cui derivano **tre tipologie di trattativa di vendita**, ognuna con una sua specifica modalità e comunicazione.

La conclusione è evidente: **esigenze più mirate, da cui proposte più mirate, da cui numero delle conclusioni di successo più elevato**. E' una conclusione di vostro interesse?"

L' Assistente nota che tutti annuiscono sorridendo. Il Consulente prosegue nella sua spiegazione:

“Riassumo ed integro le importantissime informazioni che questo nuovo approccio di marketing mette a disposizione:

- **la stessa proposta può assumere “valori percepiti” diversi e quindi un numero infinito;**
- per nostra fortuna, **gli infiniti valori percepiti possibili sono riconducibili a TRE sole categorie;**

- esse sono denominate “**Prodotto con Plus, Soluzione, Starter emotivo**” di cui indico in sintesi le principali caratteristiche.”

Il Dottor Rubini si avvicina alla lavagna luminosa e mostra questa slide (figura7):

I Tre Valori Percepiti

- **PRODOTTO CON PLUS :**
valore prevalente percepito è l'utilità-convenienza, in 2 possibili forme: “sconto, prezzo più basso” oppure “caratteristica differenziante di prodotto e/o servizio”;
in questo caso il marketing deve valorizzare il plus di prodotto e/o di servizio.

- **SOLUZIONE:**
valore prevalente percepito è la funzionalità-soluzione di un problema;
in questo caso il marketing deve evidenziare e valorizzare il problema risolto e/o risolvibile.

- **STARTER EMOTIVO:**
valore prevalente percepito è la soddisfazione personale emotiva;
in questo caso il marketing deve suscitare Ego-Emozioni (emozioni positive) per poi soddisfarle.

(fig.7)

Si assicura che tutti stiano guardando la lavagna e dopo un piccolo colpo di tosse prosegue così:

“Gli studi effettuati indicano che il valore **Prodotto con Plus** rappresenta solo il 35-40% del mercato, a seconda dei settori, ridimensionando nei valori complessivi l'importanza del prezzo più basso e di sconti, promozioni e concorsi .

E' anche vero che questo valore ha col prezzo un rapporto diretto che non hanno gli altri due. Per questa ragione ha una certa affinità concettuale con l'approccio tradizionale “prodotto-caratteristiche-vantaggi-prezzo”.

Invece ha uno svolgimento della trattativa con modalità più veloce e facile rispetto alle altre due. Gli altri due valori non hanno un rapporto così diretto e determinante col prezzo, tanto è vero che hanno di regola prezzi diversi e più elevati. La mappa della Filippi conferma anche queste mie ultime considerazioni.

Quindi, nei confronti di ogni cliente abbiamo in teoria non un'unica opportunità ma tre, tra cui scegliere quella che riteniamo la più adatta.

Anche se nella pratica abbiamo già constatato che non sempre la cosa può essere gestita in termini così rigidi e schematici, siamo certi di poter disporre di più opportunità e la mappa della Filippi è qui a ricordarcelo.

Cerchiamo ora di rendere questa spiegazione più interattiva grazie all' aiuto che ci darà la sua autrice.”

L' Assistente nota che Federica sorride e non mostra alcun timore per essere stata chiamata in causa.

Consulente: “Prima vi ho parlato di nuove opportunità collegate ad una miglior interpretazione delle esigenze. Ebbene, Federica, quante modalità di colloquio Lei usava prima di avere conoscenza delle informazioni trasmesse dalla mappa, una sola o più?”

Federica Filippi: “Un'unica modalità di colloquio, basata sul tradizionale approccio da lei prima indicato coi termini “prodotto-caratteristiche-vantaggi-prezzo”. Ovviamente ho sempre cercato di adattare la trattativa ai diversi interlocutori che incontravo, ma la modalità di impostazione del colloquio era la stessa.”

Consulente: “Che cosa ha pensato dopo aver visto la sua mappa e conosciuto le informazioni che ne consentono la gestione?”

Federica Filippi: “Una cosa positiva e tre negative. La cosa positiva è che non è vero che tutti i clienti cercano sempre il prezzo-più-basso. I numeri erano lì a dimostrarlo. E' diventato stimolante conoscere l'esistenza di tre modalità di colloquio che rendono possibile la gestione diversa della trattativa, sulle quali occorre esercitarsi per arrivare a padroneggiarle con sicurezza.

Ci sono poi, come le dicevo, alcune cose negative. Credevo di vendere sempre ‘prodotto-caratteristiche-vantaggi-prezzo’, invece il cliente acquistava secondo il valore percepito più interessante per lui.

Non conoscevo l'esistenza dei tre valori percepiti e non potevo vendere consapevolmente i valori ‘Soluzione e Starter emotivo’, quindi non potevo sapere quante opportunità riferite a questi valori avevo perso, ma soprattutto quante avrei potuto perderne ancora.

E per finire, Dottor Rubini, ho capito che ero vittima di pregiudizi e preconcetti, basati su una pluriennale esperienza concreta ma totalmente autodidatta. Ho scoperto a mie spese che una somma di esperienze anche se importante, ha bisogno di un metodo, di un aggiornamento e di un, mi passi il termine, check-up.”

Consulente: “Grazie, Federica. Vediamo se, prima di proseguire, ci sono domande o curiosità da soddisfare.”

L' Assistente nota che nessuno interrompe il confronto tra i due. Il Consulente prosegue allora così:

“Guardiamo ora i clienti contrassegnati con le lettere A1 e B1, collocati rispettivamente nel primo e nel secondo quadrante. I valori dei loro acquisti sono molto vicini, ma dal rapporto con A1 l'azienda ricava un margine inferiore rispetto a quello di B1. Dopo le visite che abbiamo fatto insieme, e le informazioni che ci siamo scambiate, come giudica oggi i loro comportamenti di acquisto?”

Federica Filippi: “Premetto che non mi è stato facile cambiare atteggiamento, proprio a causa dei pregiudizi e preconcetti cui facevo riferimento prima. Col senno di poi, ho dovuto constatare che il cliente A1 ci vede come fornitori di utilità. In sostanza il cliente non acquista tanto i due articoli per le loro caratteristiche tecniche, anche se ne consuma elevate quantità, ma acquista un servizio personalizzato che **riconosce come PLUS**. In virtù di questo servizio personalizzato abbiamo potuto limitare lo sconto extra, col vantaggio di assicurarci la sua preferenza e limitare la presenza della concorrenza

Il cliente B1 ci considera come ‘fornitori di soluzioni’. Egli acquista più articoli della nostra gamma e siamo il suo unico fornitore. Inoltre apprezza il fatto di avere una buona immagine sul mercato grazie al nostro marchio, e ci ritiene credibili ed affidabili perché abbiamo formato i suoi

installatori.

In sostanza posso affermare che gli abbiamo risolto alcuni problemi tra cui :

- I minori contatti con le aziende fornitrici grazie alla nostra gamma ampia. ***Per lui minori costi;***
- L'elevato grado di formazione per i suoi installatori. ***Per lui, di nuovo, minori costi;***
- Ridotto il numero di reclami per difetti di installazione o inadeguata manutenzione. ***Ancora una volta per lui minori costi;***
- Il miglior adeguamento della sua offerta alle diverse esigenze dei clienti, grazie alla vastità della gamma. ***Questo gli ha concesso maggiori opportunità di ricavi;***
- Grazie al nostro marchio maggior visibilità della sua azienda in zona. ***Quindi maggiori ricavi per lui grazie ad una forma di pubblicità indiretta***

Mi sembra ci sia tutto. Ho risposto alla sua richiesta?”

Consulente: “Complimenti per la sua sintesi e la sua chiarezza, Filippi. Quindi, quali benefici hanno procurato alla sua attività la conoscenza della mappa e le tre modalità di trattativa?”

Federica Filippi: “Ritengo utile evidenziare questi tre:

- il precedente tabulato dava del singolo cliente un riferimento soltanto quantitativo. Al contrario, la mappa aggiunge a questo riferimento quantitativo un altro riferimento, di natura qualitativa.
Ne è la prova il confronto tra i clienti A1 e B1 di cui abbiamo parlato;
- la mappa è un punto di partenza. Una volta che ho capito meglio le esigenze del cliente, se a giudizio mio e del Capo Area egli si trova in un quadrante non adatto a lui, possiamo attivarci in modo adeguato perché possa cambiare posizione. Posso dirvi che stiamo attivandoci affinché due clienti che sono nel quarto quadrante, cioè Prodotto senza plus, ossia il peggiore, passino nel primo, ovvero Prodotto con Plus;
- la mia pianificazione risulta molto migliorata. Programma prima col Capo Area gli interventi da fare e, ottenuta la sua condivisione, mi attivo di conseguenza. Disciplino meglio il mio tempo e sono sicura che anche il Capo Area la pensi come me. E' esatto?”

L' Assistente vede il Capo Area annuire e Divend sorridere. Anche il tempo di Giorgio Divend stava trovando un diverso e più sereno equilibrio.

Consulente: “Impiegare questo nuovo approccio significa ottenere migliori risultati per l'azienda e favorire la crescita professionale di tutti gli addetti. E' anche il vostro pensiero?”

L' Assistente vede che tutti esprimono un “sì” molto convinto ed il Consulente, dopo aver rivolto un sorriso alla sua platea ritorna al proprio posto.

Quando Giorgio Divend domanda se c'è qualche curiosità cui dare risposta prima di andare a pranzo, l'Assistente chiede la parola.

Assistente: “Ho tre domande. Parlando del valore percepito Prodotto con Plus, il nostro Consulente ha affermato che ha un rapporto diretto col prezzo e quindi una certa affinità concettuale con l'approccio tradizionale ‘Prodotto-caratteristiche-vantaggi-prezzo’. Mi può chiarire meglio questa ‘affinità’?”

Divend: “Intanto la ringrazio per la domanda, che enfatizza il suo elevato grado di attenzione. L'affinità ricordata dal nostro Consulente consiste in questo: entrambe le modalità di

approccio danno molta importanza alla componente economica rappresentata dal prezzo. Però colgo l'occasione per far notare che esiste anche una sostanziale differenza.

Nell'approccio tradizionale non siamo mai riusciti, in passato, a vendere il servizio, salvo qualche caso eccezionale. Si può affermare che nella testa della clientela esiste questo riferimento: il servizio deve essere gratuito.

Purtroppo è sbagliato, ma nella realtà è così.

Nella modalità "prodotto-con-plus" il servizio può acquistare una sua importante specificità ed un notevole valore, tali da influire sulla determinazione del prezzo. Poco fa la nostra brava Federica, parlando del cliente A1, ha posto nella giusta enfasi il fatto che quel cliente ci ha riconosciuto un vantaggio competitivo non sui due prodotti, per lui simili a quelli della concorrenza, ma su "quel servizio" che è diventato il nostro "PLUS riconosciuto". Per la nostra azienda questo significa nuove opportunità di ricavo. E' tutto chiaro?"

Assistente: "Sì, la ringrazio e vengo alla seconda domanda che riguarda il quarto quadrante. Come mai è così affollato?"

Divend: "E' una sorpresa spiacevole che la mappa mette a disposizione. I clienti qui collocati hanno in genere con l'azienda fornitrice un rapporto molto riduttivo, sintetizzabile in questa frase: *'per me, acquistare da te o da qualsiasi altro non fa differenza'* .

Ciò significa che i nostri clienti qui collocati ci vedono come fornitori di "Prodotto-senza-plus": ecco perché è il quadrante peggiore. E' evidente che si tratta di una situazione poco piacevole, che ci obbliga a capire il perché ci vedono in maniera così riduttiva.

Il nostro Consulente, poco fa, ha messo in evidenza che **'essi devono essere oggetto di un'attenta analisi, e non di una discriminazione per principio'** . E' un'affermazione molto corretta, e ritorneremo più avanti su questi argomenti. Qual è la terza domanda?"

Assistente: "Visto che A1 e B1 adottano comportamenti diversi, questo significa per noi solo una differenza di target oppure qualcosa di più per la nostra impostazione commerciale?"

Il Divend a questo punto sorride perché la domanda rivela un acume intellettuale molto elevato nel suo giovane Assistente. Dopo averlo ringraziato ancora una volta gli risponde così:

"Ottima deduzione. Noi dovremo trovare un nuovo assetto per la nostra organizzazione commerciale e stiamo lavorando proprio a questo nuovo progetto. Poiché è scontato che noi commerciali desideriamo produrre valore per la nostra azienda e crescere professionalmente, dunque dovremo di conseguenza:

- fare in modo che l'esperienza effettuata dai primi quattro agenti venga trasferita agli altri dodici il più presto possibile, per ricavare analoghi benefici;
- decidere quale dei tre valori percepiti privilegiare, adeguando a questa scelta sia la comunicazione commerciale ed istituzionale sia l'organizzazione commerciale.

Ma ora tutti a pranzo. Grazie per il contributo che ognuno ha dato per la buona riuscita di questo incontro. Ci ritroveremo qui alle 15:30."

RIFLESSIONI di Federica Filippi

- Mappa dei clienti: scrivere almeno tre benefici legati alla sua implementazione concettuale
- I tre valori percepiti: perché sono 3 e non sono 2 o 4?
- Il nuovo millennio? Un nuovo marketing! Quanto i fattori immateriali sono importanti nel mio business?
- Esperienze da autodidatta, preconcetti e pregiudizi. Scrivi una lista di pregiudizi e preconcetti che non appartengono a te ma ti sono stati trasferiti nel corso della tua vita, relativamente all'attività commerciale.
- Una somma di esperienze, anche se importante, è come un record: prima o poi viene superato. Che cosa condividete di questa affermazione?
- Quanto la vostra organizzazione commerciale agisce seguendo i principi di marketing espressi in questo capitolo?

Per ordinare il libro:

www.gilanfredini.it