

# Percorsi di Vendita

Un quadro d'insieme delle  
problematiche e delle tecniche di  
vendita nei mercati industriali  
(business-to-business)

Edizione ebook

Renato Martini

Renato Martini

# Percorsi di vendita

---

**Un quadro d'insieme delle problematiche e delle tecniche di vendita  
nei mercati industriali (*business-to-business*)**

**Note introduttive**

**1 Premesse**

**2 Piano di marketing**

**3 Piano di vendita di esercizio**

**4 Esecuzione del piano di vendita di esercizio  
via vendita diretta**

**5 Esecuzione del piano di vendita di esercizio  
via canali esterni e canale ibrido**

**6 Condizioni al contorno**

**7 Alcune considerazioni conclusive**

v1.2

**© Copyright 2012 Renato Martini. Tutti i diritti riservati.**

Il presente e-book è un documento PDF conforme alle specifiche ISO 19005 (PDF/A)<sup>1</sup>.

L'autore, pur conservando il *copyright* dell'opera, ha rinunciato ai diritti di utilizzazione economica come modesto contributo personale alla cosiddetta "generazione perduta". Quindi questa versione completa dell'e-book è **scaricata gratuitamente** dal sito [www.percorsidivendita.it](http://www.percorsidivendita.it) mentre la relativa versione stampata è disponibili in un'edizione articolata in 3 volumi, ciascuno dei quali acquistabile singolarmente sui siti [www.lulu.com](http://www.lulu.com) oppure [www.amazon.it](http://www.amazon.it) ad un prezzo che copre i soli oneri di stampa e distribuzione.

---

<sup>1</sup> Per l'accesso diretto e immediato tramite un indice ipertestuale a singoli argomenti dell'*ebook* si suggerisce, una volta scaricato via *browser* il documento PDF, di aprirlo con Adobe Reader (Windows, Mac o iPad) che fornisce tutte le funzioni necessarie a tale scopo.

## Indice

## Pagina

<b>Note introduttive .....</b>	<b>11</b>
Struttura del lavoro.....	13
Indicazioni di lettura .....	14
Ringraziamenti .....	16
<b>Capitolo 1: Premesse (chart 2-24).....</b>	<b>17</b>
Obiettivi generali.....	18
Scenario considerato .....	20
Caratteristiche dei mercati <i>business-to-business</i> .....	21
Caratteristiche comuni alle varie tipologie di beni e servizi .....	22
Caratteristiche dei mercati dei beni di investimento e dei servizi complessi.....	24
Caratteristiche dei mercati di materiali diretti e indiretti, dei beni di consumo e dei servizi ordinari .....	25
Condizioni di mercato ipotizzate .....	26
L'azienda e le sue tematiche di vendita .....	27
La funzione di vendita.....	29
L'azienda policentrica.....	30
L'importanza dei risultati di vendita .....	32
I determinanti della crescita aziendale .....	34
La vendita nel contesto delle trasformazioni ambientali .....	35
Le ripercussioni di tale contesto sulle aziende e sul quadro competitivo .....	40
Convergenza di prodotti e servizi .....	45
Caratteristiche dei servizi.....	48
Ulteriore caratteristica di alcune classi di servizi.....	53
Le sfide di adeguamento .....	56
Le domande chiave sul problema della vendita .....	58
I gruppi di processi aziendali di governo della vendita .....	61
<b>Capitolo 2: Piano di marketing (chart 25-97) .....</b>	<b>65</b>
Il "cosa", il "dove" e il "come" vendere .....	66
Posizionamento dell'azienda ( <i>SWOT Analysis</i> ).....	69
Portafoglio di offerta.....	72
Aggiornamento del portafoglio corrente.....	73
Sviluppo di nuove linee di offerta.....	75
Determinazione dei requisiti di mercato ed economici.....	76
Implementazione delle nuove linee di offerta.....	78
Mercati indirizzati .....	80
Analisi critica e correzione delle posizioni pregresse .....	81
Ricerca di nuovi mercati per sostenere la crescita .....	82
Modelli di commercializzazione .....	86
Generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda.....	87
Il posizionamento Marketing/Vendite .....	89
Orientamento Marketing/Vendite delle aziende .....	91
Strategie <i>Push/Pull</i> .....	93
Criterio di verifica dell'orientamento Marketing/Vendite .....	96
Il Marketing Relazionale.....	99
L'importanza della "fiducia" .....	104

I benefici della “fiducia” .....	107
La “fiducia” nei rapporti critici di fornitura .....	108
La “fiducia” come fattore di reciprocità .....	109
Marketing generale e Marketing selettivo .....	110
Canali di accesso al mercato ( <i>go-to-market model</i> ).....	112
I modelli di accesso al mercato più frequentati.....	113
Terminologia ( <i>Vendor</i> , Operatore di 1° livello, Distributore) .....	114
Modello di vendita diretta .....	115
Le pressioni sul modello di vendita diretta .....	117
Le risposte alle pressioni sul modello di vendita diretta .....	119
Canali diretti complementari.....	121
<i>Inside sales</i> .....	123
Internet .....	124
<i>Telemarketing</i> .....	126
Criticità dei canali diretti complementari.....	128
Modello di vendita via canale indiretto.....	131
Modelli di distribuzione .....	132
I requisiti dell’offerta in relazione al modello di distribuzione .....	134
Forme contrattuali del rapporto <i>Vendor</i> /Operatore di canale .....	135
Profilo dell’Operatore di canale .....	137
Ipotesi di lavoro assunta sul profilo dell’Operatore di canale.....	138
La <i>partnership</i> ideale tra <i>Vendor</i> e Operatore di canale .....	139
Strutture del canale indiretto .....	141
Canale a 2 livelli .....	144
Gli apporti reciproci tra <i>Vendor</i> e Operatori nel canale a 2 livelli.....	146
Il posizionamento dell’Operatore di canale .....	147
Canale a 3 livelli .....	149
Gli apporti del Distributore al <i>Vendor</i> .....	151
Profilo caratteristico di posizionamento del Distributore .....	153
Centralità di ruolo e paradossi del Distributore .....	156
Crescente complessità delle reti di distribuzione .....	157
Limiti e criticità della vendita via canale indiretto .....	159
Modello di vendita via canale ibrido.....	162
La questione chiave del modello ibrido .....	163
Tabella di posizionamento e livello di criticità.....	164
Criticità del modello ibrido in caso di piena sovrapposizione dei canali.....	166
Esempio di modello “super-ibrido” .....	168
I percorsi che portano al modello ibrido .....	169
La gestione del canale indiretto .....	171
Il lavoro coordinato di Channel Management e Trade marketing .....	172
Reciproche esigenze nei rapporti <i>Vendor</i> /Operatori di canale.....	174
Spostamento del punto di vista verso l’Operatore di canale.....	176
Focus sull’Operatore di 1° livello .....	178
Focus sul Distributore .....	180
Le strutture reali delle reti di vendita .....	181
L’accesso al mercato per l’azienda policentrica .....	184
Considerazioni conclusive sul Piano di marketing .....	187
<b>Capitolo 3: Piano di vendita di esercizio (<i>chart 98-131</i>).....</b>	<b>188</b>
Il “quanto” vendere .....	189
Gli obiettivi per la funzione di vendita .....	192
La gestione per obiettivi ( <i>MBO</i> ) .....	195
Ricerca del punto di equilibrio.....	197

Criticità del punto di equilibrio scelto.....	200
Modalità di pianificazione .....	201
Gli approcci previsionali.....	202
Un esempio di modello di pianificazione .....	205
La responsabilità della gestione del processo di pianificazione .....	207
Gli indirizzi di direzione .....	208
Excursus: Executive Planning Session (EPS).....	211
Obiettivi della sessione .....	213
Disegno e agenda della sessione .....	214
Raccolta della documentazione di supporto.....	215
Preparazione di eventuali interventi esterni .....	216
Esecuzione della sessione .....	217
Formalizzazione degli “Indirizzi di Direzione” .....	219
Pianificazione <i>top-down</i> .....	221
Pianificazione <i>bottom-up</i> .....	224
Riconciliazione e decisione.....	226
Dai risultati attesi agli obiettivi per la funzione di vendita .....	230
Ruolo degli obiettivi di vendita.....	231
“ <i>Timing</i> ” degli obiettivi .....	232
Il rilascio degli obiettivi per la funzione di vendita .....	233
Benefici e criticità dei processi di pianificazione .....	235
Rischi di burocratizzazione del processo di pianificazione .....	237
Considerazioni conclusive sul Piano di vendita.....	238

**Capitolo 4: Esecuzione del piano di vendita di esercizio via vendita diretta (*chart* 132-315)..... 240**

Valore paradigmatico della vendita diretta .....	241
Presa in carico degli obiettivi di vendita .....	242
Le variabili che influenzano l’Esecuzione del piano di vendita .....	244
I processi di Esecuzione del piano nella vendita diretta .....	246
La sequenza di trattazione degli argomenti.....	248
Regime di vendita diretta .....	249
Predisposizione dell’ambiente di vendita ( <i>Set-up</i> ) nella vendita diretta.....	249
Le principali decisioni organizzative .....	250
Le risposte ai quesiti posti dalla strategia di vendita .....	252
Le fasi del processo di <i>Set-up</i> .....	254
Il modello di <i>coverage</i> .....	255
Fase 1 - Struttura del <i>coverage</i> nella vendita diretta.....	257
Natura del business in cui l’azienda opera.....	258
Tipologia di offerta e contesto commerciale.....	260
Esperienza e competenza dei venditori .....	261
Esigenza di tutela di alcune linee di prodotto/servizio .....	263
Organizzazione mono- o poli-centrica dell’azienda .....	264
Modelli di base di struttura del <i>coverage</i> .....	265
Struttura singola tradizionale .....	266
Struttura singola articolata .....	267
Strutture multiple indipendenti .....	268
Strutture multiple coordinate .....	270
Ulteriori considerazioni sulla struttura del <i>coverage</i> nella vendita diretta .....	279
Fase 2 - Segmentazione dei mercati in zone nella vendita diretta .....	282
Modalità di impiego dei gruppi di vendita.....	283
La nozione di “zona”.....	285

## Indice

Criteri di segmentazione in zone di un mercato.....	287
Fase 3 - Assegnazione delle zone alle risorse di vendita.....	291
Attitudini di impiego dei venditori.....	292
Lo schieramento sul campo della forza di vendita.....	294
Fase 4 - Distribuzione degli obiettivi nella vendita diretta.....	295
La discesa degli obiettivi sui singoli venditori.....	296
La stima del potenziale commerciale di una zona.....	299
Requisiti degli obiettivi.....	302
Riferimento temporale degli obiettivi.....	303
Sovra- e sotto-distribuzione di un obiettivo.....	304
Distribuzione di obiettivi particolari.....	305
Le matrici di distribuzione degli obiettivi nella vendita diretta.....	306
Sinergia tra obiettivi, sistema premiante e processi di comunicazione e controllo.....	309
Fase 5 - Remunerazione e incentivazione nella vendita diretta.....	310
Incentivazione senza elementi di rischio.....	312
Incentivazione con elementi di rischio.....	313
Esempio generalizzato di schema retributivo a incentivo.....	316
Esigenza di semplicità nei programmi di incentivazione.....	319
Piani di incentivo per funzioni di supporto.....	320
Piani di incentivo per Manager di vendita.....	321
Il valore aggiunto di un sistema di incentivazione.....	322
Alcune contraddizioni del sistema di obiettivi/incentivi.....	323
La gestione delle contraddizioni del sistema di obiettivi/incentivi.....	324
Il pacchetto complessivo di assegnazioni al venditore.....	326
Fase 6 - Comunicazione alle forze di vendita nella vendita diretta.....	328
Criticità della comunicazione alle forze di vendita.....	329
Schemi di supporto manageriale al venditore.....	331
Il “Kick-off” aziendale.....	332
Criticità dei tempi di esecuzione del <i>Set-up</i> .....	335
Operazioni di vendita in regime di vendita diretta.....	338
Lo scenario operativo del venditore.....	340
Impostazione del piano di azione di zona.....	342
Proposta di un modello per la stesura della matrice delle opportunità.....	343
Analisi delle opportunità di ogni cella della matrice.....	347
Considerazioni aggiuntive per alcune classi di clienti.....	351
Priorità naturali del piano di azione di zona.....	352
Bozza del piano di azione di zona.....	353
Discussione della bozza di piano con il Manager.....	355
Avvio dell’operatività di vendita.....	356
Esecuzione del piano di azione di zona.....	358
Variabili di profilo delle situazioni di vendita.....	360
La gestione delle situazioni di vendita.....	365
Le 2 tipologie paradigmatiche di situazioni di vendita.....	367
Situazioni di vendita competitiva.....	370
Modello di ciclo di vendita.....	371
Ciclo di vendita vs Processo di acquisto.....	373
Il processo di acquisto.....	375
Ruolo aziendale della funzione acquisti.....	381
Ruolo e potere del <i>buyer</i> professionale.....	384
Dualismo/simbiosi tra ciclo di vendita e processo di acquisto.....	386
Analisi del ciclo di vendita.....	389
La nozione di “atmosfera commerciale”.....	391

Ricerca delle opportunità .....	392
<i>Cold call</i> .....	395
<i>Warm call</i> .....	398
<i>Lead qualification e Lead tracking</i> .....	403
<i>Sales Value Proposition</i> .....	406
Approccio al cliente .....	408
L'importanza dell'interlocutore .....	410
Comprensione dell'ambiente del potenziale cliente .....	412
Esigenza/valore/soluzione: nucleo centrale del ciclo di vendita: .....	415
Tematica delle esigenze (il modello <i>pains/needs/wants</i> ) .....	416
Il legame triangolare tra problematica, esigenza e soluzione .....	418
Esigenze palesi/latenti/ignorate .....	419
Il "mining" .....	421
Il valore dell'esigenza .....	427
Tematica della soluzione .....	433
Lo studio di fattibilità .....	437
Il valore della soluzione .....	439
La comunicazione a supporto del valore della soluzione .....	440
Lo "svelamento" del prezzo .....	442
Prezzo, costo e valore della soluzione .....	443
Le valutazioni di acquisto .....	446
Gli strumenti ausiliari per l'azione di vendita .....	449
Gestione delle obiezioni .....	452
L'effetto "concorrenza" nella conduzione delle situazioni di vendita .....	456
La gestione delle posizioni difficili .....	458
Complessità delle dinamiche e ricicli iterativi .....	460
La sincronizzazione tra ciclo di vendita e processo di acquisto .....	462
La proposta al cliente .....	465
L' <i>executive summary</i> .....	468
Il corpo della proposta .....	470
L'eventuale esigenza di richiedere garanzie al Cliente .....	475
La fase di negoziazione .....	477
Il pensiero negoziale .....	478
La strategia negoziale .....	481
Poteri ed equilibri negoziali .....	485
Preparazione della negoziazione .....	487
Conduzione della negoziazione .....	490
La chiusura dell'azione di vendita .....	495
Effettiva conclusione della transazione di vendita .....	498
Profittabilità della transazione di vendita .....	500
Conclusione del ciclo di vendita .....	502
Il modello di ciclo di vendita come sistema di riferimento .....	504
Gestione del rapporto commerciale con i clienti in portafoglio .....	507
I "captive market" .....	510
Portafoglio di clienti medio/piccoli .....	513
Metodologie di lavoro .....	516
Portafoglio di "large/key account" .....	522
Reciproca molteplicità degli interlocutori .....	524
<i>Internal Planning Session (IPS)</i> .....	528
La vendita relazionale .....	531
<i>Joint Planning Session (JPS)</i> .....	535
Il "pre-procurement" .....	539

Ruolo dell' <i>account manager</i> .....	540
Il venditore di fronte alla realtà delle sue situazioni di vendita .....	542
Il tempo del venditore come risorsa critica .....	544
La gestione del tempo ( <i>time management</i> ) .....	547
Controllo avanzamento dei risultati di vendita in regime di vendita diretta.....	553
L'autocontrollo.....	554
Le <i>business review</i> nella vendita diretta .....	556
La <i>business review</i> di 1° livello .....	559
Le "win-loss review" .....	561
Le <i>business review</i> di livello superiore nella vendita diretta .....	562
Azioni correttive e punti di intervento .....	563
Importanza del Controllo avanzamento .....	565
Le risorse per l'Esecuzione del piano di vendita .....	567
Il profilo professionale del <i>Sales Manager</i> .....	573
La prospettiva "Sales".....	574
La prospettiva "Manager" .....	576
La " <i>leadership</i> " come connotato aggregante le due prospettive.....	580
Il profilo professionale del Venditore .....	583
Le tecniche professionali di vendita.....	585
Le caratteristiche personali .....	586
Il fronte interno .....	587
Il fronte esterno .....	589
Venditori si nasce o si diventa?.....	591
L'evoluzione di carriera del venditore .....	592

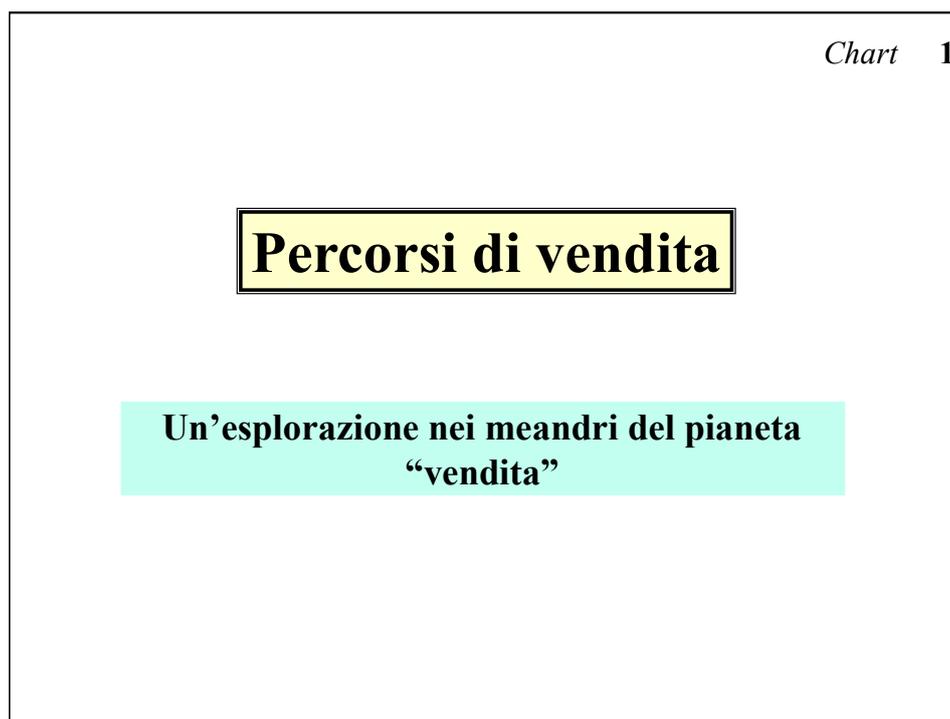
**Capitolo 5: Esecuzione del piano di vendita di esercizio via canali esterni e canale ibrido (chart 316-416) ..... 595**

Dalla vendita diretta alla vendita via canali esterni .....	596
Regime di vendita via canale a 2 livelli .....	597
Introduzione della posizione di " <i>Channel Area Manager</i> " ( <i>CAM</i> ) .....	599
I processi di esecuzione del piano nella vendita via canale a 2 livelli .....	601
<i>Set-up</i> del canale a 2 livelli .....	602
Fasi 1-2-3: Il modello di copertura del mercato (" <i>coverage</i> ") nel canale a 2 livelli.....	604
Adeguatezza del <i>coverage</i> nel canale a 2 livelli .....	605
Possibili interventi correttivi.....	610
Strumenti e supporti per potenziare la capacità del canale .....	612
Programmi di marketing per il canale.....	614
Reclutamento di nuovi operatori.....	616
Requisiti .....	617
Selezione .....	619
Operatività.....	621
Ruolo del <i>CAM</i> nel potenziale dualismo tra <i>Vendor</i> e Operatore di canale .....	623
Fase 4: Distribuzione degli obiettivi nel canale a 2 livelli .....	626
Distribuzione degli obiettivi ai <i>CAM</i> .....	629
"Sell-in" o "Sell-out"?? .....	630
Distribuzione degli obiettivi dai <i>CAM</i> agli operatori di canale.....	632
Il potenziale commerciale dell'operatore di canale .....	633
Le matrici di distribuzione degli obiettivi.....	635
Il <i>timing</i> degli obiettivi.....	636
Criticità degli obiettivi agli operatori di canale .....	637
Fase 5: Remunerazione e incentivazione nel canale a 2 livelli.....	638
<i>Channel management</i> e <i>Trade marketing</i> .....	639

Schema “Up-front”/”Post-front” .....	641
Esigenza di semplicità degli schemi di incentivazione .....	643
Fase 6: Comunicazione alle forze di vendita nel canale a 2 livelli .....	644
Comunicazione agli operatori di canale in quanto aziende .....	646
Comunicazione alle funzioni di vendita e di marketing degli operatori di canale .....	648
Il “Kick-off” canali .....	649
Spostamento di prospettiva dal <i>Vendor</i> all’Operatore di canale .....	651
Operazioni di vendita nel canale a 2 livelli .....	655
L’indipendenza dell’operatore di canale .....	656
La duplicità delle problematiche di vendita .....	658
Vendita al canale .....	659
Vendita al cliente finale (via operatore di canale) .....	662
Controllo avanzamento nella vendita via canale a 2 livelli .....	666
Le <i>business review</i> con gli operatori di canale .....	667
Le <i>business review</i> con i <i>CAM</i> .....	669
Le <i>business review</i> di livello superiore nella vendita via canale a 2 livelli .....	670
Peculiare importanza del Controllo avanzamento nella vendita via canali esterni .....	671
Il controllo avanzamento nell’ottica dell’operatore di canale .....	672
Regime di vendita via canale a 3 livelli .....	674
Introduzione della posizione di <i>Distributor Manager (DM)</i> .....	675
I processi di esecuzione del piano nella vendita via canale a 3 livelli .....	676
<i>Set-up</i> del canale a 3 livelli .....	677
Fasi 1-2-3: Modello di copertura del mercato ( <i>coverage</i> ) nel canale a 3 livelli .....	678
Adeguatezza del <i>coverage</i> nel canale a 3 livelli .....	679
<i>Vendor</i> a distribuzione intensiva .....	680
Verifica di adeguatezza del 1° livello .....	681
Verifica di adeguatezza del 2° livello .....	682
Verifica di adeguatezza del 3° livello .....	684
<i>Vendor</i> con esigenze di servizi e supporti addizionali .....	685
Ruolo del distributore a valore aggiunto ( <i>VAD</i> ) .....	686
Fasi 4-5: Obiettivi, remunerazione e incentivazione nel canale a 3 livelli .....	689
Le assegnazioni alla struttura interna del vendor .....	690
Le assegnazioni al canale .....	691
Fase 6: Comunicazione alle forze di vendita nel canale a 3 livelli .....	693
La comunicazione specifica al distributore .....	694
La comunicazione specifica agli operatori di 1° livello selezionati .....	695
Spostamento di prospettiva dal <i>vendor</i> al distributore .....	696
Spostamento di prospettiva verso l’operatore di 1° livello .....	701
Operazioni di vendita nel canale a 3 livelli .....	703
La triplicità delle problematiche di vendita .....	704
Vendita al distributore .....	705
Vendita agli operatori di 1° livello .....	708
La vendita distributiva .....	709
Canali complementari .....	712
Azioni selettive <i>Push</i> sul canale .....	715
Programmi di marketing <i>Pull</i> sui clienti finali .....	716
Vendita al cliente finale .....	717
Controllo avanzamento nella vendita via canale a 3 livelli .....	719
Regime di vendita via canale ibrido .....	722
Predisposizione dell’ambiente di vendita ( <i>Set-up</i> ) nel canale ibrido .....	723
Comunicazione alle forze di vendita nel canale ibrido .....	725
Operazioni di vendita nel canale ibrido .....	726

Controllo avanzamento nella vendita via canale ibrido .....	727
Il complesso <i>vendor</i> /canale come “azienda virtuale a rete” .....	728
Conclusione dei percorsi di Esecuzione del piano di vendita .....	731
<b>Capitolo 6: Condizioni al contorno (<i>chart</i> 417-436) .....</b>	<b>733</b>
La cornice di contesto .....	734
Cooperazione e integrazione interfunzionale.....	737
Comunicazione interna come fattore abilitante .....	740
Elementi che favoriscono od ostacolano l’interfunzionalità.....	744
Distanza organizzativa .....	746
La qualità dell’interazione con i clienti.....	748
La dialettica interna.....	750
I processi di reclutamento della forza di vendita .....	752
L’utilizzo di tecnologie abilitanti .....	755
Attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo .....	757
<i>Front-end</i> e integrazione multicanale .....	761
<i>Sales Force Automation (SFA)</i> .....	764
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i> .....	768
Strutture di base del <i>CRM</i> .....	770
Funzionalità e benefici del <i>CRM</i> .....	773
Problemi e criticità del <i>CRM</i> .....	777
Alleanze .....	781
<b>Capitolo 7: Alcune considerazioni conclusive (<i>chart</i> 437-448).....</b>	<b>784</b>
Riflessioni critiche su alcune questioni chiave .....	785
Trasformazioni ambientali e processi di governo della vendita .....	786
Influenza sul Piano di marketing .....	787
Influenza sul Piano di vendita.....	791
Influenza sull’Esecuzione del piano di vendita.....	793
Influenza sulle condizioni al contorno .....	796
Tendenze riguardo agli stili di vendita.....	799
Evoluzione di ruolo del venditore .....	803
L’utilizzo di strumenti partecipativi.....	805
La gestione delle contraddizioni .....	807
I determinanti interni della capacità competitiva delle aziende .....	811
<b>Riferimenti bibliografici .....</b>	<b>814</b>

## Note introduttive



**La vendita**, che a iniziare dal baratto ha tradizioni antichissime che risalgono alle origini della civiltà umana alla quale ha dato contributi significativi giacché con le merci hanno sempre viaggiato anche le idee, costituisce, notoriamente, un'attività d'importanza vitale per qualunque azienda.

Ma la vendita, purtroppo, non vanta sul piano della sistemazione concettuale quegli ampi disegni interpretativi e di metodo che sono stati sviluppati per il suo contraltare, **il marketing**<sup>2</sup>, disciplina all'opposto giovanissima percepita come metaforico ombrello che tende a coprire tutto ciò che riguarda le relazioni delle aziende con i loro mercati, estendendosi anche ad altre sfere sociali (politica, sport, moda, arte, spettacolo, mondo del non-profit, ecc.) e imponendosi come uno dei fenomeni che caratterizzano l'epoca contemporanea.

Tale situazione trova, probabilmente, la sua motivazione nelle sfide che "la vendita" pone agli studiosi per le difficoltà che presenta riguardo a un suo inquadramento teorico e ciò a causa delle innumerevoli variabili che la condizionano, molte delle quali aleatorie, per cui viene a delinearci come una disciplina che poco si presta a delle generalizzazioni e a essere strutturata in schemi interpretativi che rendano conto a sufficienza delle complesse problematiche che la riguardano.

Tutto ciò è riflesso nel mondo universitario dalla mancanza, specialmente in Italia, di insegnamenti d'inquadramento generale delle discipline di vendita nei regolari corsi di laurea in economia aziendale, mentre nell'ambito dei corsi specialistici in area marketing tali discipline hanno una posizione del tutto limitata, quando non sono totalmente assenti.

Questo è un dato di fatto confermato anche da eminenti studiosi come il Prof. Enrico Valdani quando afferma<sup>3</sup> che il *sales management* e il *personal selling* non hanno ancora dignità accademica e sono "tradizionalmente trascurati nella realtà universitaria italiana, ma pienamente legittimati e scientificamente approfonditi nel contesto anglosassone"<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Le relazioni tra marketing e vendita sono discusse nel capitolo "Il posizionamento Marketing/Vendita" **chart 41-43**

<sup>3</sup> Nella presentazione de "La Vendita Relazionale" di Paolo Guenzi, pag. XI, 2002, ed. ETAS.

<sup>4</sup>Tuttavia questo problema sembra ancora attuale anche nello scenario accademico americano. Si veda a tale proposito l'articolo "Insegnare le vendite" di S. Fogel, D. Hoffmeister, R. Rocco, D. P. Strunk del dipartimento di marketing della DePaul University, a pag. 50 della rivista Harvard Business Review Italia del Luglio/Agosto 2012.

Riguardo, quindi, al problema di un inquadramento generale della vendita può essere interessante raccogliere il suggerimento del Prof. Evert Gumesson il quale afferma che “la teoria e la letteratura scientifica si occupano soltanto di frammenti di realtà. È pertanto essenziale ricorrere anche alle conoscenze di coloro che sono definiti professionisti riflessivi (*reflective practitioner*)”<sup>5</sup>.

L’invito a scendere in campo ai *practitioner*, persone che hanno, o hanno avuto, un ruolo operativo nelle professioni, e in questo caso nelle professioni di vendita, chiedendo uno sforzo di razionalizzazione generalizzante delle loro esperienze, è stato uno dei fattori di stimolo per la stesura di questo lavoro che è basato su una lunga personale attività di chi scrive nelle vendite e nel marketing.

In tal senso questo sforzo vuole essere un tentativo di dare un contributo, anche se limitato data l’ampia latitudine delle problematiche connesse alle discipline di vendita, a colmare una lacuna che ha come conseguenza di favorire un pregiudizio negativo verso le professioni di vendita, pregiudizio alimentato nelle stesse aule universitarie, forse involontariamente, ma che, di fatto, riduce le prospettive di lavoro dei nostri giovani.

Passando ai contenuti di questo contributo è opportuno preliminarmente chiarire perché si fa riferimento a “**percorsi di vendita**” piuttosto che a “*best practices*”<sup>6</sup> di vendita, ossia a “ricette” belle e pronte per avere successo nella vendita.

La risposta sta nella convinzione che nelle discipline sociali i percorsi sono da considerare più importanti delle mete cui si perviene poiché queste sono sempre provvisorie mentre quelli inducono conoscenza. Gli ambienti, gli ostacoli e i bivi che s’incontrano lungo il cammino creano una cultura del problema e costituiscono i riferimenti per modificare le conclusioni raggiunte, se l’esperienza costringerà a costatarne l’inadeguatezza.

Poiché la vendita è sicuramente da includere tra le discipline economico/sociali, è questa la ragione per cui nel presente lavoro si è voluta dare più rilevanza ai percorsi che alle conclusioni.

Le discussioni sviluppate sono limitate ai soli mercati *business-to-business*, area economica che tratta le relazioni di affari tra aziende ed organizzazioni in genere, i quali mercati costituiscono ambiti di capitale importanza se è vero che realizzano un giro di affari superiore a tre volte i volumi realizzati negli scambi tra imprese e consumatori<sup>7</sup>, fermo restando che alcune delle considerazioni svolte possono avere un loro spazio di validità anche per i mercati *business-to-consumer*.

Nel discutere le problematiche di vendita **il punto di vista** assunto è quello dell’azienda che deve perseguire, in un certo esercizio economico, dei suoi risultati complessivi di vendita stabiliti da un piano conseguente all’elaborazione e alla stesura del suo conto economico preventivo per quell’esercizio.

La scelta di un tale punto di vista permette di discutere le problematiche di cui sopra nei loro diversi aspetti di impostazione gestionale, guida operativa e controllo esecutivo, per arrivare poi alla discussione delle concrete attività di vendita condotte da venditori diretti, o da canali esterni di commercializzazione, e in particolare alla discussione delle dinamiche di rapporto tra chi vende e il suo interlocutore cliente, argomento di diretto interesse pratico per chi si occupa di vendita, cui viene dedicato ampio spazio.

Tra le finalità di questo lavoro c’è anche quella di confutare i già citati pregiudizi che ancora aleggiano intorno alle professioni di vendita per evidenziare, invece, lo spessore personale e professionale richiesto nella corretta pratica di tali professioni.

Tale spessore si desume dall’ampiezza e dalla complessità delle competenze tecniche, funzionali, applicative, organizzative e commerciali richieste a questi professionisti e discusse lungo tutto il

---

<sup>5</sup> Evert Gumesson: “Marketing Relazionale”, pag 11, 2006, ed. Hoepli.

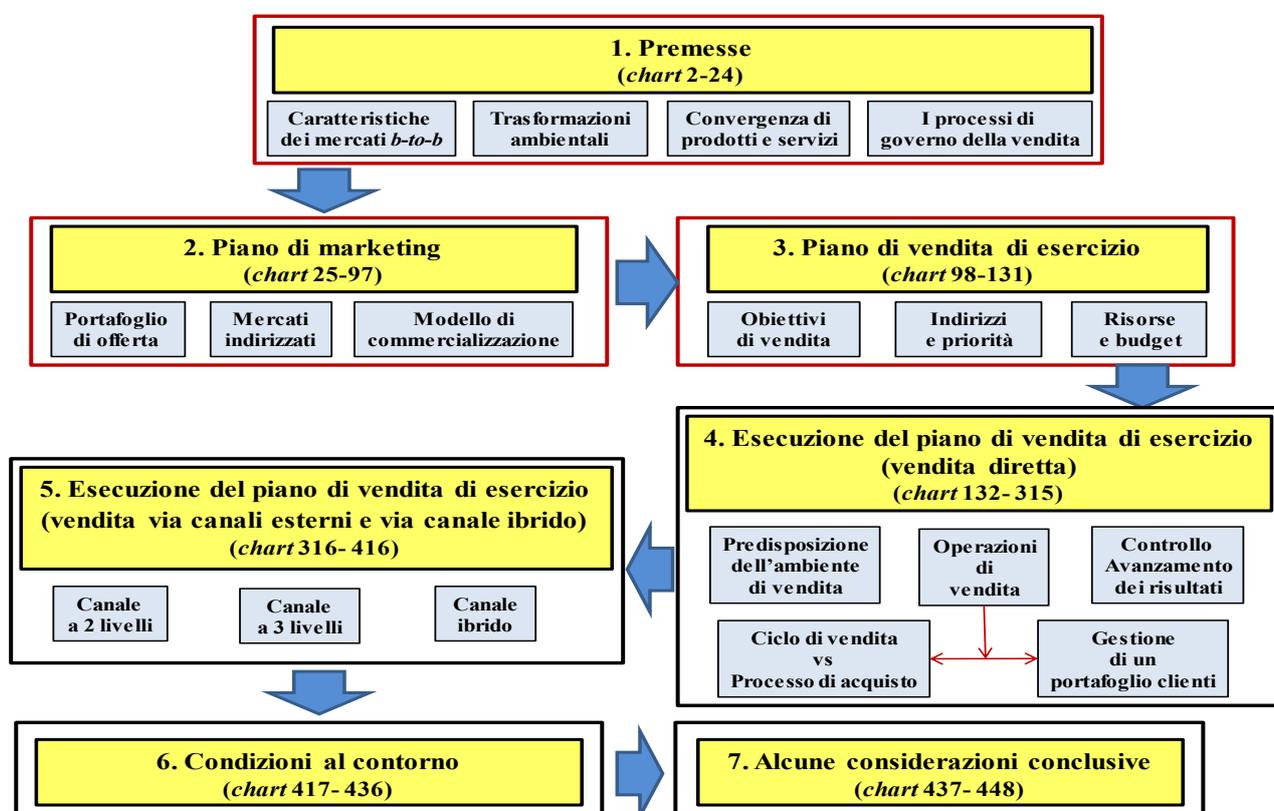
<sup>6</sup> Definizione sintetica di “best practice” reperibile sul sito [www.projectauditors.com/Dictionary/B.html](http://www.projectauditors.com/Dictionary/B.html): “*Practical techniques, processes, and methods gained from experience that have been shown to produce best results*”.

<sup>7</sup> R.Fiocca, I.Snehota, A. Tunisini in “Business Marketing”, pag. XVI, 2003, ed. McGraw-Hill riportano queste stime riferite alle economie occidentali.

presente lavoro, e dai numerosi elementi psicologici, attitudinali e comportamentali che entrano in gioco per definire il profilo professionale di venditori<sup>8</sup> e manager di vendita, argomenti ai quali è stato dedicato un certo spazio<sup>9</sup>.

Ciò premesso uno rapido sguardo alla struttura del lavoro permette di meglio inquadrare tutta la materia.

## Struttura del lavoro



La struttura grafica del lavoro fornisce una visione sintetica dell'impostazione data allo sviluppo di quel quadro d'insieme delle problematiche di vendita nei mercati *business-to-business* di cui si vuole discutere.

Il flusso logico di tale discussione si articola in **sette capitoli** ciascuno dei quali può generare un diverso livello d'interesse nelle varie figure manageriali e professionali che sono coinvolte, in maniera diretta o indiretta, nelle tematiche di vendita di un'azienda, mentre tutto il complesso di argomentazioni sviluppate nei sette capitoli dovrebbe avere un valore informativo e di stimolo alla riflessione per tutti coloro che desiderano avere una visione d'insieme del mondo della vendita, finora, come già detto, non abbastanza esplorato dagli studiosi di discipline manageriali, almeno in Italia.

**Il capitolo 1** riporta alcune "Premesse" che stabiliscono dei punti fermi di riferimento i quali sono continuamente richiamati nel corso delle discussioni successive, oltre a fornire quell'impostazione

<sup>8</sup> La persona che vende è sempre indicata come "venditore", al maschile. Questa scelta non vuole assolutamente disconoscere la crescente importanza delle donne nel lavoro in generale, e nella vendita in particolare, ed è dettata solo da ragioni pratiche poiché, a differenza della lingua inglese in cui i termini *salesman* e *saleswoman* si possono generalizzare in *salesperson*, nella lingua italiana un'operazione analoga non è possibile e, quindi, il termine "venditore" va interpretato come il termine "uomo" quando sta per "genere umano".

<sup>9</sup> Sivedano a tale proposito le [chart 303-315](#).

metodologica che, partendo da alcune “**domande chiave**” sul problema della vendita, permette di focalizzare **una catena di gruppi di processi aziendali di governo della vendita**, che sono poi esplorati nei capitoli successivi. È questo, quindi, un capitolo che non andrebbe trascurato per una più agevole comprensione di tutto il flusso logico successivo.

**I capitoli 2 e 3**, rispettivamente sul “**Piano di marketing**” e sul “**Piano di vendita di esercizio**”, primi due anelli della catena di gruppi di processi aziendali di governo della vendita, discutono alcuni limitati aspetti che costituiscono i principali antefatti alle attività operative di vendita, attività che devono essere sviluppate e portate a realizzazione nell’esercizio economico a cui si riferisce il Piano di vendita. Questi due capitoli dovrebbero risultare di più specifico interesse dei **manager** delle diverse funzioni che contribuiscono alla stesura dei piani, mentre possono costituire **anche per i venditori** una base di migliore conoscenza dei meccanismi organizzativi e decisionali che precedono le operazioni di vendita, a beneficio di una maggiore consapevolezza di importanti elementi che condizionano la loro attività.

**I capitoli 4 e 5** coprono le problematiche di “**Esecuzione del piano di vendita di esercizio**”, terzo anello del gruppo di processi aziendali di governo della vendita, e costituiscono il cuore del presente lavoro. Gli argomenti trattati sono di **diretto interesse di venditori, operatori di canale e manager di vendita**. In questi due capitoli, che coprono i due terzi dell’intero lavoro, sono discussi i più importanti aspetti che riguardano le problematiche di relazione degli addetti alle vendite con il mercato e con i loro clienti, o potenziali tali.

In particolare **il capitolo 4** tratta della “**vendita diretta**”, cioè alla vendita eseguita tramite venditori che hanno un rapporto di lavoro dipendente con l’azienda produttrice. Vengono qui discusse le problematiche tipiche della trattativa commerciale seguendo un canovaccio guidato da un’ipotesi di “**ciclo di vendita**” visto nel suo rapporto contrappuntistico con il “**processo di acquisto**” del cliente o potenziale tale. Nello stesso capitolo sono inoltre discusse le problematiche di gestione di un portafoglio di clienti formato da **aziende medio/piccole** e le delicate problematiche di conduzione delle relazioni di affari con i cosiddetti **large/key accounts**. L’insieme di tutti questi argomenti rende evidenti le caratteristiche personali e lo spessore professionale richiesto a venditori e manager di vendita per operare con efficacia ed efficienza sugli attuali supercompetitivi mercati industriali. Molti degli argomenti discussi in questo capitolo mantengono la loro validità anche per le modalità di commercializzazione diverse dalla vendita diretta e discusse nel capitolo successivo.

E infatti **il capitolo 5** riprende la discussione dei temi considerati nel capitolo precedente visti nell’ottica delle altre modalità di commercializzazione, e cioè della commercializzazione via “**canali esterni**” a 2 e 3 livelli e di quella via “**canale ibrido**”.

**Il capitolo 6** intitolato “**Condizioni al contorno**” dovrebbe essere d’**interesse di tutti i manager funzionali e degli stessi vertici aziendali** poiché discute di alcune delle variabili di contesto che sono in grado di influenzare significativamente l’efficacia e l’efficienza del lavoro di vendita.

Infine **il capitolo 7** riporta “**Alcune considerazioni conclusive**” cercando di mettere in evidenza delle questioni di particolare significato quali: l’influenza delle trasformazioni ambientali sui singoli gruppi di processi aziendali di governo della vendita, alcune tendenze riguardo agli stili di vendita, le pur numerose inevitabili contraddizioni indotte dalla complessità del mondo reale e, infine, qualche breve e fugace considerazione, che meriterebbe tutt’altro spazio, sulla concezione sistemica dell’azienda.

## Indicazioni di lettura

Passando a qualche indicazione di lettura, per quanto riguarda il *format* adottato è stata scelta un’impostazione del tipo *storyboard*, ossia di quello strumento usato da chi ha da proporre qualcosa di non definitivo e vuole arricchire la comunicazione tramite l’aggiunta di un elemento visivo al

testo scritto che evidenzia i concetti o i punti salienti sui quali l'interlocutore possa intervenire più facilmente e con maggiore immediatezza per modifiche, correzioni, aggiunte e cancellazioni.

Questa scelta vuole sottolineare il valore di bozza e di proposta di questo lavoro e il suo carattere aperto in coerenza con il fatto che quanto discusso non ha carattere precettistico, pur quando si è fatto riferimento a modelli specifici, e si cerca anzi di valutarne i limiti riguardo al campo di applicazione.

Gli elementi visivi dello *storyboard* sono stati costruiti tramite *chart* grafiche, che costituiscono una forma espositiva molto comune nel mondo aziendale. Le *chart*, sviluppate prima del testo scritto, in contemporanea solo ad appunti di esplicitazione di alcuni aspetti particolari, costituiscono un paratesto che funge da impalcatura portante intorno alla quale è stato aggregato il testo che spiega, integra e amplia le affermazioni riportate in forma molto sintetica nelle *chart* stesse.

**Data l'ampia articolazione di questo scritto si è posto il problema di facilitare anche un'esigenza di consultazione a caso, ossia di una lettura dei soli argomenti che siano di specifico o di più immediato interesse per un determinato lettore.**

A tale proposito, lo schema grafico della **struttura del lavoro** di cui sopra, l'**Indice**, le **intestazioni di pagina** e le *chart* che introducono sinteticamente i singoli argomenti, dovrebbero agevolare una lettura veloce e l'accesso ai temi che maggiormente interessano lo specifico lettore, oltre al fatto che nel testo sono frequentemente inseriti **dei rimandi** indietro e in avanti alle *chart* nel cui testo associato è collocata una spiegazione più ampia dell'argomento menzionato nel punto in cui è posto il rimando.

Le *chart* non sono state pensate per un loro utilizzo in presentazioni a un ampio uditorio, situazione che suggerirebbe l'inserimento in ogni *chart* di poche frasi molto sintetiche, sviluppate e argomentate dall'oratore in sede di presentazione, ma sono state pensate per una lettura individuale e seguendo un'esigenza di autosufficienza di significato. Pur tuttavia, un loro utilizzo in riunioni relativamente ristrette, pur non essendo ottimale, può contribuire a supportare le discussioni sui temi che ciascuna *chart* propone.

Ogni *chart* riporta una o più asserzioni principali da cui possono derivare temi specifici sottesi e collegati all'asserzione sovrastante. Questi temi sono spesso trattati nel testo associato a quella stessa *chart* ma, talvolta, sono sviluppati in una o più *chart* successive e ciò è segnalato facendo **seguire** l'indicazione del tema dal simbolo “ → “ che rinvia a delle *chart* successive (ad esempio: **tema k** → ). Le *chart* successive che sviluppano quel tema riportano ancora l'indicazione del tema facendola **precedere**, in questo caso, dallo stesso simbolo (→ **tema k**), a significare che si sta cogliendo un precedente rinvio.

Inoltre per familiarizzare il lettore neofita nel mondo della vendita con i frequenti riferimenti alla terminologia americana, che è ormai parte essenziale del gergo professionale, si è ritenuto utile citare alcuni termini usati più frequentemente in tale gergo riportandoli in carattere *corsivo*, mentre quei termini che per la loro brevità ed efficacia sono correntemente utilizzati nella lingua italiana, come ad esempio “marketing”, “business”, “manager”, “internet”, ecc., sono riportati in caratteri tondi.

Si lascia a questo punto campo libero a una lettura di questo lavoro nei modi che meglio rispondono alle esigenze di ogni singolo lettore.

**Qualunque osservazione, suggerimento e commento critico è gradito e può essere inviato all'indirizzo e-mail dell'autore: [renmartini@yahoo.it](mailto:renmartini@yahoo.it)**

## **Ringraziamenti**

A conclusione di questo lavoro solitario che ha assorbito molto del mio tempo di questi ultimi anni ma che ha rappresentato una confortante pausa di meditazione, desidero ringraziare alcune persone che hanno creduto in questo progetto e mi hanno aiutato con contributi diversi e tutti preziosi.

Inizio con l'amico e collega Dario Colosimo che con la sua notevole capacità relazionale mi ha introdotto e accompagnato in diversi ambienti universitari, dove abbiamo cercato insieme di capire le posizioni di tali ambienti verso il tema che volevo sviluppare, le problematiche e le tecniche di vendita, avendo conferma che oltre che argomento poco considerato non esistevano la volontà e, forse, delle sufficienti basi conoscitive dirette per sviluppare dei significativi programmi accademici in tale direzione, con ciò rinforzando la mia presunzione di andare avanti con il progetto.

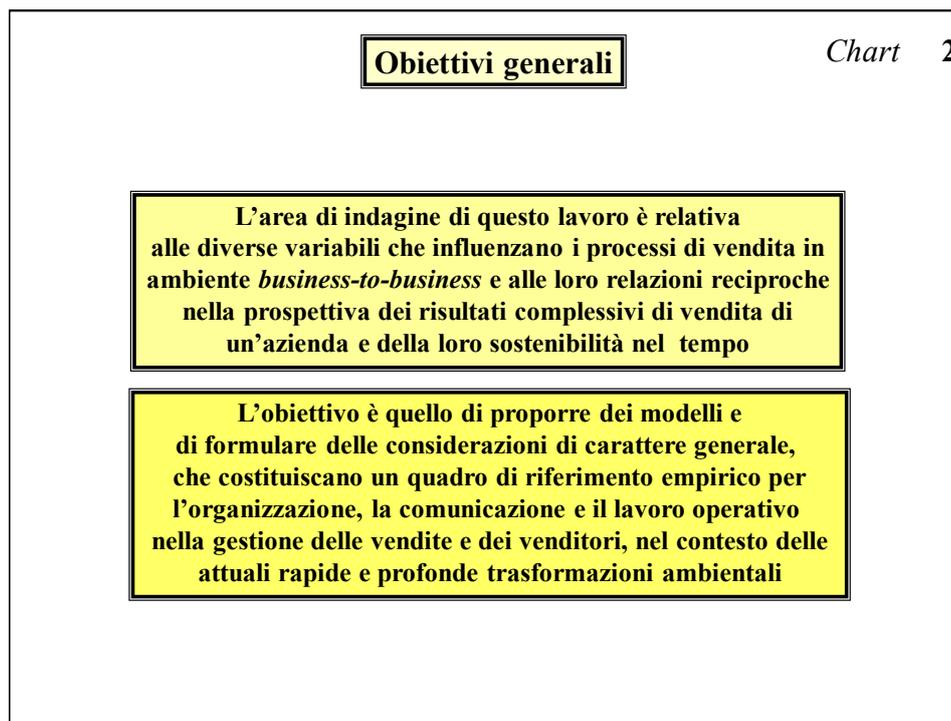
Proseguo con l'amico e collega Umberto Guerra che, come persona con un grande interesse e talento anche per le tematiche editoriali, è l'angelo custode di tanti "*reflective practitioner*" che cedono all'impulso di tradurre in pagine scritte le loro conoscenze e le loro esperienze. Umberto mi ha supportato in un momento critico di sviluppo di questo lavoro con consigli di metodo e insegnamenti sullo strumento tecnico con il quale stavo affrontando l'impresa un po' troppo alla garibaldina.

Chiudo con l'amico Giovanni Acbano, persona con una lunga esperienza di vendita in posizioni di grande responsabilità nel settore dei lubrificanti, oli minerali e prodotti chimici, con cui ho discusso varie volte riguardo a diversi argomenti affrontati nel libro. Giovanni ha pazientemente letto tutto il lavoro dandomi conferma della sostanziale validità del complesso di analisi, modelli, proposte e discussioni sviluppate nel libro, anche per l'area di affari di sua competenza, pur molto lontana dal mio retroterra di esperienze dirette. Giovanni ha inoltre contribuito con un apporto critico su diversi punti del lavoro, dandomi vari suggerimenti e pazientemente segnalandomi gli errori sfuggiti alle mie pur numerose riletture del testo. A conclusione della gravosa lettura, invece che benevolmente "odiarmi", mi ha scritto una bella lettera di apprezzamento di cui non posso che essergli grato.

## Capitolo 1: Premesse (chart 2-24)

*In questo capitolo introduttivo sono proposti alcuni argomenti di base propedeutici allo sviluppo di un complesso di analisi, modelli, proposte e discussioni che vanno a delineare quelli che sono stati indicati come percorsi di vendita, ossia itinerari operativi che vengono battuti per perseguire uno degli scopi di importanza vitale per l'azienda, vale a dire la realizzazione dei volumi e dei mix di vendita programmati della propria offerta commerciale.*

## Obiettivi generali



Le tematiche di “vendita” dell’azienda, per motivi facilmente intuibili ma che avremo occasione di analizzare con un certo livello di approfondimento nel corso di questo lavoro, toccano vari portatori di interessi che guardano al fenomeno secondo la prospettiva che maggiormente li coinvolge:

- **imprenditori e manager di vertice** vedono nei risultati di vendita la conferma o la smentita della validità delle loro idee imprenditoriali. Poiché la vendita costituisce la primaria sorgente di risorse per gli investimenti necessari alla crescita dell’azienda e per la remunerazione del capitale, essi sono principalmente interessati ai volumi di vendita, ai margini di contribuzione e al controllo di quelle variabili che supportano la sostenibilità nel tempo di quei risultati;
- **manager e professionisti di marketing** riscontrano nei risultati di vendita la fondatezza o meno delle strategie commerciali preparate per l’azienda e l’efficacia degli investimenti operativi a sostegno della domanda e degli sforzi di affiancamento alle operazioni di vendita;
- **manager di vendita e venditori** hanno come loro compito primario la realizzazione dei piani di vendita stabiliti dall’azienda e, di conseguenza, sono impegnati a ricercare i modi attraverso i quali scovare le opportunità di vendita, innescare delle trattative commerciali, portarle a positiva conclusione e stabilire proficue relazioni con i clienti per dare risposta positiva alle esigenze dei vertici aziendali riguardo ai volumi di vendita, ai margini e alla loro sostenibilità nel tempo;
- **altre funzioni aziendali**, quali produzione, servizi amministrativi, sistemi informatici, logistica, ecc., talvolta non hanno piena consapevolezza di quanto la qualità del loro lavoro possa indirettamente influenzare le percezioni dei clienti e del mercato e vedono le richieste di assistenza e di contributo che scaturiscono dalle attività di vendita, come elementi non primari rispetto ai loro compiti istituzionali;
- **eventuali operatori commerciali** che agiscono da canali esterni di commercializzazione vedono le esigenze di vendita dell’azienda capofila del canale attraverso la griglia dei propri obiettivi, con un potenziale conflitto di interessi allorquando gli obiettivi delle due parti non dovessero risultare convergenti.

La coesistenza di tutti questi diversi punti di vista sulla vendita, per ridurre malintesi e ostacoli al buon andamento degli affari, richiede una base di comprensione condivisa delle problematiche

commerciali e dei fenomeni che le influenzano e il possesso di un patrimonio comune di modelli operativi che fungano da supporto di base ai processi decisionali e alle attività operative, facilitando la reciproca comunicazione lungo le dimensioni verticali e orizzontali delle strutture organizzative dell'azienda.

Purtroppo l'esperienza mostra che non molte sono le aziende che su questo terreno hanno maturato un assetto soddisfacente.

Una situazione così problematica s'intreccia poi con le radicali trasformazioni dell'ambiente esterno intervenute negli ultimi decenni le quali stanno avendo un loro importante effetto sulla vendita, attività che si colloca tipicamente alla frontiera tra aziende e mondo esterno.

Queste trasformazioni, che vedremo con maggior dettaglio nel seguito, sollecitano una rivisitazione critica di pratiche aziendali consolidate nel tempo e, come tali, difficili da modificare.

L'obiettivo di questo lavoro è di tentare di dare un contributo alla discussione di questi problemi, con un approccio pragmatico che guardi, con occhio critico, alla realtà dei modi con cui gli addetti ai lavori li affrontano.

Verranno quindi analizzate le diverse variabili che influenzano i processi di vendita limitatamente ai mercati costituiti da aziende e da organizzazioni in genere, il cosiddetto ambiente "business-to-business" (b-to-b), e le relazioni reciproche fra tali variabili nella prospettiva dei risultati complessivi di vendita e della loro sostenibilità nel tempo.

Poiché i risultati di vendita derivano dall'esito di un numero, spesso molto elevato, di singole transazioni commerciali che l'azienda conclude in un certo arco di tempo, questa prospettiva conduce ad analizzare con un certo dettaglio i vari aspetti connessi alle concrete situazioni di vendita e alle condizioni ambientali, interne ed esterne, che possono favorire od ostacolare la loro favorevole conclusione.

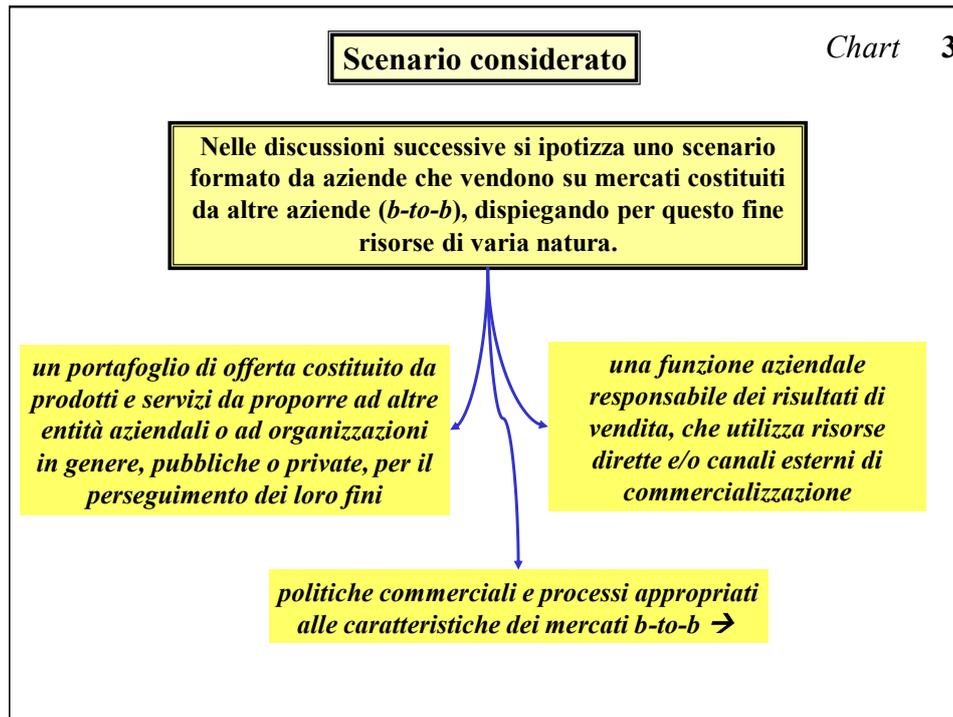
Il fine ultimo di tale analisi è di **proporre dei modelli che costituiscano un quadro di riferimento empirico** per stabilire una base comune e condivisa di comprensione delle questioni inerenti la vendita, e per facilitare la comunicazione e la discussione delle soluzioni ai problemi.

Di tali modelli saranno discussi alcuni razionali che li giustificano, così come i più evidenti vantaggi, limiti, oneri e rischi a essi associati, come primo criterio di valutazione della loro applicabilità alle singole realtà aziendali.

Con questo approccio pensiamo di affrontare la materia coprendo le diverse prospettive dalle quali è possibile vedere la vendita, proponendo quindi strumenti che dovrebbero risultare di un qualche interesse per molte delle figure manageriali e professionali citate in precedenza, oltre che per dei giovani interessati alle tematiche di vendita.

Ciascuno di loro potrà cercare in questo lavoro la prospettiva che lo interessa più direttamente ma, soprattutto, potrà avere una visione ampia del contesto che condiziona tale prospettiva, visione che susciterà qualche riflessione **su come le cause di molti problemi della vendita vadano cercate non solo, doverosamente, nelle vicinanze dei problemi stessi ma, talvolta, anche più lontano nel tempo e nello spazio.**

## Scenario considerato



Data la vastità dell'argomento che andiamo ad affrontare è necessario chiarire i limiti all'interno dei quali le considerazioni che saranno sviluppate hanno un loro spazio di validità.

Si è già detto che del mondo della vendita verranno considerate solo le problematiche connesse all'ambiente *business-to-business (b-to-b)*, ossia alle transazioni commerciali tra aziende, o comunque, tra organizzazioni, escludendo quindi le transazioni con privati cittadini, il cosiddetto *business-to-consumer (b-to-c)*, che presenta alcune sue caratteristiche proprie.

Quindi **l'azienda tipo** considerata è un'azienda che vende ad altre aziende, o a organizzazioni in genere, siano esse pubbliche o private, proponendo prodotti e servizi che indirizzino esigenze di funzionamento delle aziende destinatarie.

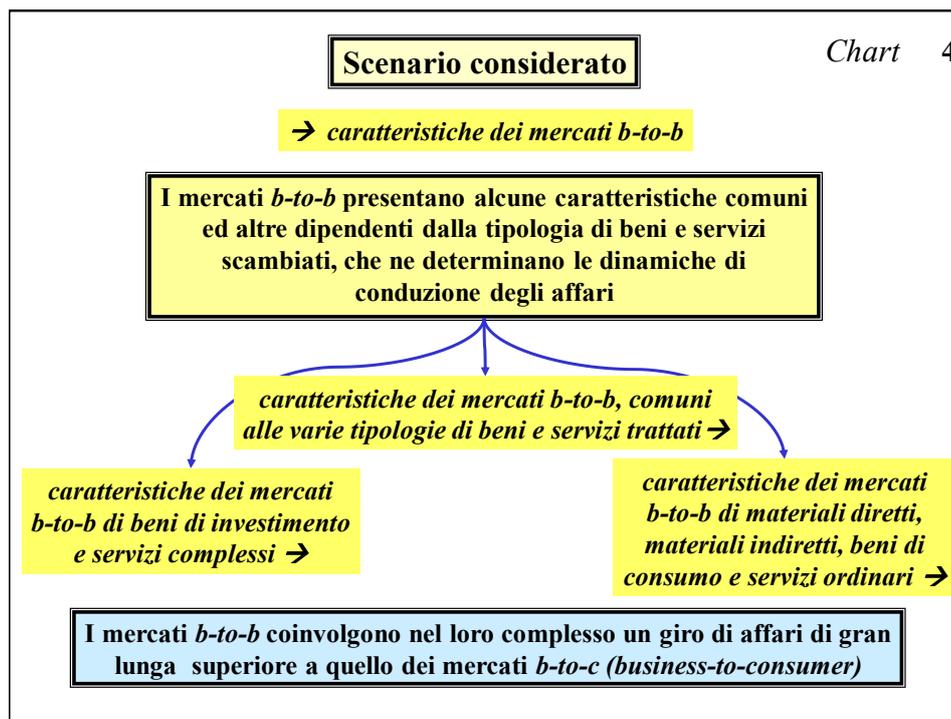
Si suppone che tale azienda tipo operi sul mercato tramite una sua **funzione di vendita** che ha la responsabilità istituzionale dei risultati complessivi ottenuti agendo direttamente sui mercati indirizzati oppure agendo tramite canali esterni di commercializzazione.

S'ipotizza inoltre per la funzione di vendita la responsabilità di mettere in atto appropriati processi di vendita e di applicare le politiche commerciali che l'azienda ha formulato per il proprio business.

Va posto in evidenza che nello scenario delineato rientrano sia prodotti e servizi cosiddetti industriali, i cui utilizzatori finali sono aziende, sia prodotti e servizi destinati a privati consumatori, ma, in quest'ultimo caso, limitatamente alle transazioni tra i diversi operatori commerciali che precedono la vendita al privato consumatore, poiché **la caratterizzazione ambientale b-to-b non è determinata dalla natura dei beni scambiati ma dal tipo d'interlocutori nella transazione commerciale.**

In ambiente *business-to-business* si ipotizza, quindi, che **il cliente finale** sia sempre un'azienda o un'organizzazione pubblica o privata.

## Caratteristiche dei mercati *business-to-business*



Per avere una sensazione dell'importanza dei mercati *b-to-b* si riportano alcune stime riferite alle economie occidentali secondo le quali in questi mercati **si realizza un giro di affari superiore a tre volte i volumi realizzati negli scambi tra imprese e consumatori**<sup>10</sup>, confermando così l'estrema rilevanza dell'area di affari che ci accingiamo a esaminare.

Stabilito che i mercati business, indicati spesso anche come “**mercati industriali**”, sono quelli pertinenti all'analisi che stiamo avviando, sembra opportuno discutere con qualche maggiore dettaglio quali sono gli aspetti che più caratterizzano questi mercati.

Qualche prima indicazione in tal senso può esser fatta emergere per differenza rispetto ai mercati *consumer*.

Come già evidenziato nel commento alla *chart* precedente la più importante differenza tra mercati industriali e mercati *consumer* sta nella **natura del cliente**: aziende o istituzioni pubbliche per il primo, privati cittadini per il secondo. Questa differenza si traduce in motivazioni e comportamenti del compratore molto diversi. Il primo deve aderire alle politiche e alle logiche di acquisto della sua azienda e a vari condizionamenti interni, il secondo, invece, è più influenzato da motivazioni personali e, talvolta, da condizionamenti familiari e sociali.

Un altro elemento di differenza è dato dal **numero dei potenziali clienti**, che nei mercati business può essere nell'ordine di grandezza delle “decine”, delle “centinaia” e, meno frequentemente, delle “migliaia”, mentre nei mercati *consumer* può andare dalle “migliaia” ai “milioni”.

Un'ulteriore sostanziale differenza tra le due tipologie di business è relativa ai **processi di acquisto** che nei mercati industriali sono, in genere, molto più lunghi e complessi rispetto ai mercati *consumer*, con **costi diretti di vendita** significativamente più elevati, non essendo infrequente il caso di transazioni commerciali che per concludersi richiedano diversi mesi coinvolgendo molte persone sia dal lato dell'azienda che vende che da quello dell'azienda che acquista. Di converso nei mercati *consumer* sono i **costi indiretti di vendita**, come ad esempio i costi per la pubblicità, che risultano in genere relativamente molto più elevati proprio per il maggior peso delle componenti psicologiche nelle motivazioni di acquisto.

<sup>10</sup> R.Fiocca, I.Snehota, A. Tunisini, op. cit., pag. XVI

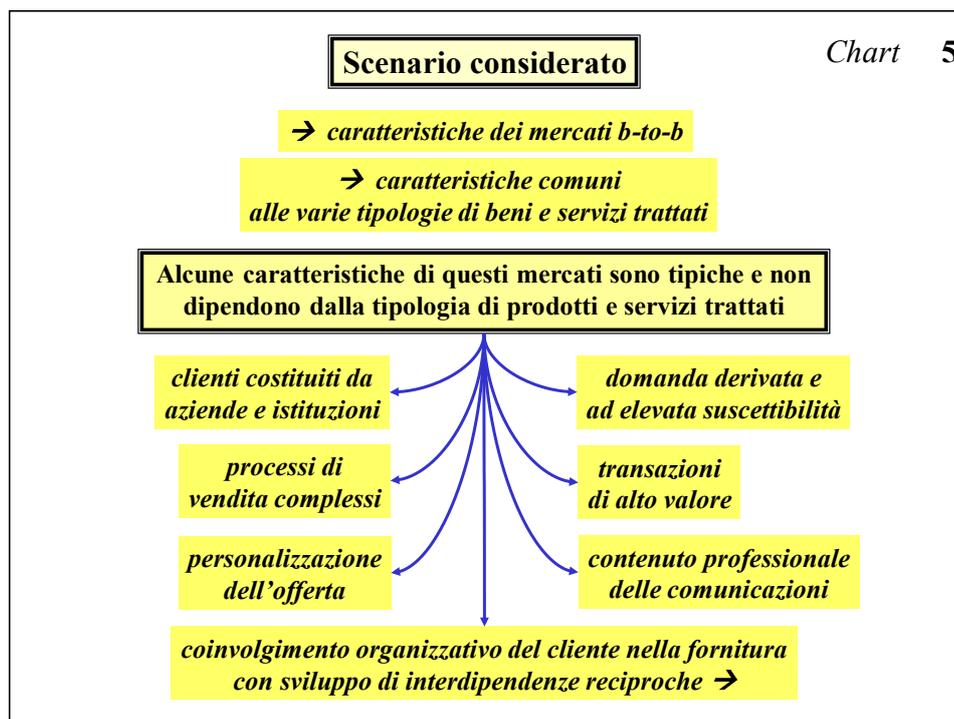
L'influenza dei processi di acquisto dei clienti sulle attività di vendita dei fornitori nei mercati industriali sono discusse alle **chart 215, 219-224**.

Ma per focalizzare con maggior precisione le caratteristiche dei mercati industriali è opportuno distinguere tra:

- caratteristiche comuni, che valgono **qualunque siano gli oggetti, materiali o immateriali, trattati**;
- caratteristiche proprie dei mercati dei **beni di investimento e dei servizi complessi**, dove per servizi complessi si intendono quei servizi che richiedono competenze di alto profilo per essere approntati ed eseguiti e che, spesso, sono disegnati o personalizzati sulle esigenze dei clienti;
- caratteristiche relative ai mercati dei **beni di consumo, dei servizi ordinari, dei materiali diretti**, ossia dei materiali che entrano direttamente nei processi produttivi, e dei **materiali indiretti**;

tutti aspetti che vengono discussi rispettivamente alle **chart 5-6,7, 8**.

## Caratteristiche comuni alle varie tipologie di beni e servizi



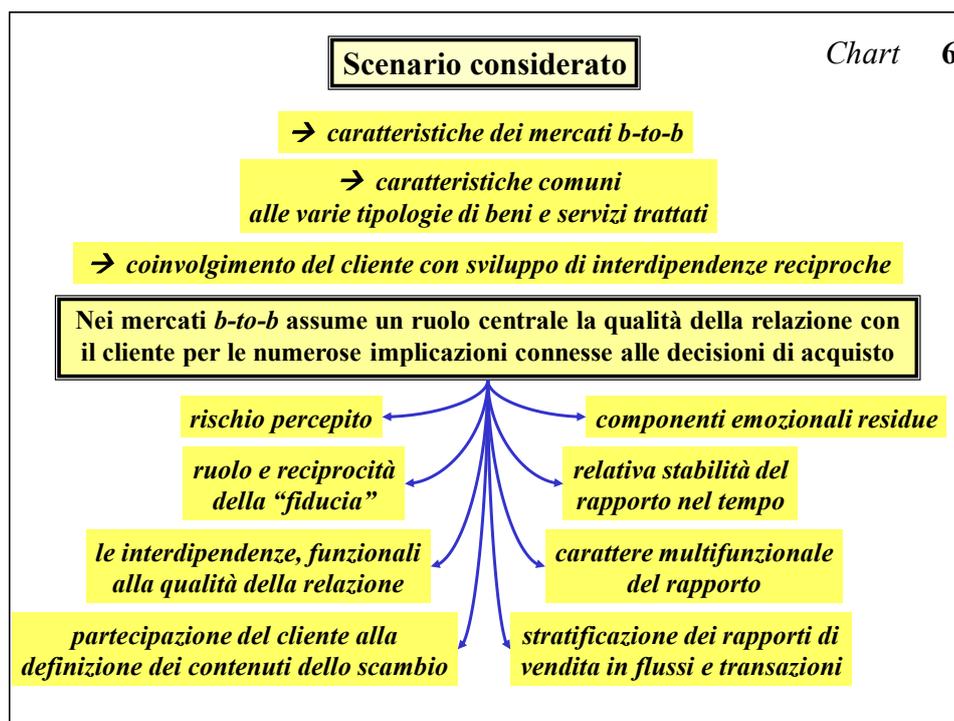
Tra le caratteristiche comuni ai mercati industriali, cioè caratteristiche indipendenti dalla natura dei beni e servizi trattati, la prima che emerge è ovviamente **la natura aziendale dell'interlocutore commerciale**, il quale può acquistare beni e servizi per utilizzazione interna a fini produttivi o gestionali, oppure per renderli oggetto di ulteriori operazioni di vendita così come essi sono o come componenti, più o meno modificate, inglobate in una propria offerta di beni e servizi.

Essendo l'orientamento delle aziende agli acquisti e agli investimenti condizionato a sua volta dalla domanda dei loro clienti, la domanda complessiva dei mercati *b-to-b* ha carattere di domanda cosiddetta "derivata", essendo fortemente influenzata dalla domanda espressa dallo stadio finale delle filiere distributive. Tale domanda risulta inoltre a elevata "suscettibilità", nel senso di un'accentuata reattività alle oscillazioni della congiuntura economica, e tende ad anticipare e amplificare sia in positivo che in negativo il ciclo economico, per l'influenza di fenomeni di sforzo predittivo di tutti gli operatori e di inevitabili fenomeni speculativi. Per questa sua caratteristica la domanda dei mercati business è anche presa in considerazione come indicatore che anticipa l'evoluzione della congiuntura economica.

Si è già accennato al fatto che nei mercati *b-to-b* i cicli di vendita sono, in genere, lunghi e complessi, e a ciò contribuiscono diverse cause quali la struttura dei processi di acquisto dei clienti, i loro vincoli di budget e, frequentemente, le esigenze di personalizzazione delle forniture, la complessità tecnica e organizzativa delle trattative, la molteplicità degli interlocutori, l'esigenza di adeguate giustificazioni economiche all'acquisto, oltre alla costante presenza della concorrenza che introduce ulteriori elementi di difficoltà e di allungamento dei tempi nella conclusione delle trattative di vendita.

A compensazione di tale maggiore onerosità delle operazioni di vendita va osservato che nei mercati industriali gli affari trattati sono, spesso, di valore elevato e, talvolta, anche molto elevato.

Altri aspetti caratteristici relativamente comuni nei mercati *b-to-b* sono poi la natura molto tecnica delle comunicazioni in tutte le loro forme (documenti, presentazioni, discussioni, ecc) e il frequente stabilirsi di un forte coinvolgimento relazionale tra fornitore e cliente, aspetto che per la sua importanza viene ulteriormente discusso alla *chart* successiva.

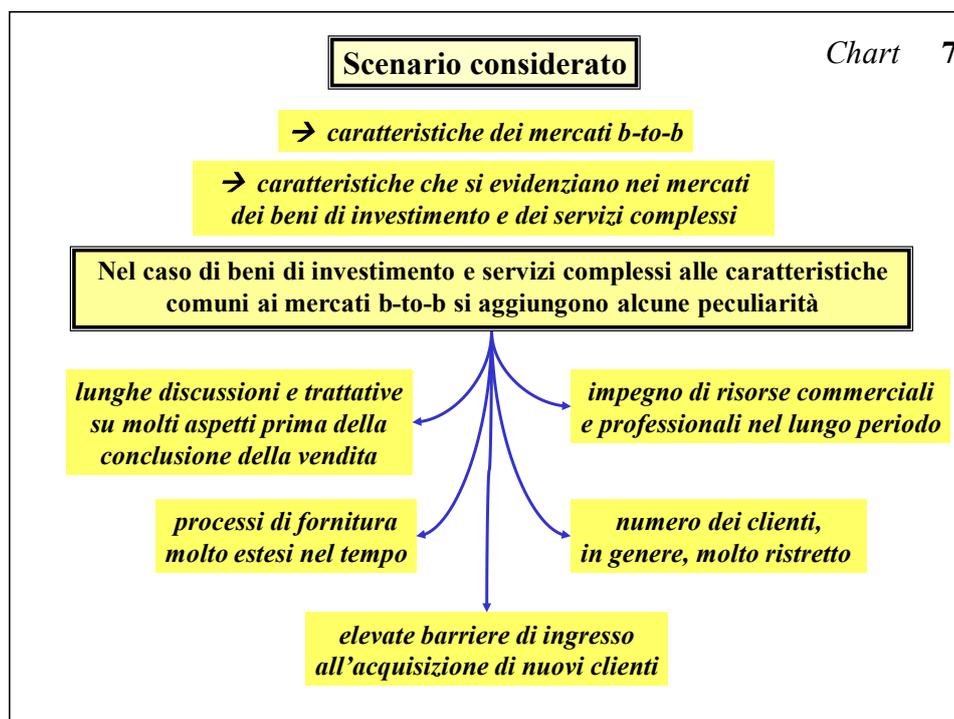


I motivi del coinvolgimento relazionale tra fornitore e cliente sono molteplici e connessi a fattori che intervengono come aspetti collaterali ma importanti al rapporto commerciale.

Il primo di tali fattori è dato dalle **percezioni di rischio del cliente**, sempre presenti in una decisione di acquisto importante. **Il rischio può esser di natura tecnica**, legato al raggiungimento dei risultati attesi dalla fornitura nei tempi programmati, **di natura economica**, in relazione al reale ottenimento dei benefici promessi, di rispetto dei budget di spesa, di riscontro dei livelli di qualità della fornitura ipotizzati, e, non ultimo, il rischio **politico** per chi ha preso la decisione di acquisto, la quale può suscitare a posteriori critiche all'interno della sua azienda nel caso che qualche aspetto della fornitura dovesse presentare problemi o inconvenienti. Quindi nonostante che una decisione di acquisto nel *b-to-b* dovrebbe avere sempre una base di motivazioni essenzialmente razionali, l'esistenza di tanti possibili rischi e la inconoscibilità di molti dei fattori che possono influenzare le percezioni di successo o di insuccesso della fornitura fanno emergere **componenti emozionali residue** che hanno un peso notevole nelle decisioni di acquisto. Per questi motivi un ruolo particolarmente importante per ridurre le percezioni di rischio è dato dallo stabilirsi di un **rapporto di "fiducia" tra cliente e fornitore**, rapporto che deve avere un carattere di reciprocità per l'influenza che la collaborazione del cliente può avere sul buon fine della fornitura. Il tema della fiducia sarà poi ripreso e ulteriormente approfondito (*chart* 45- 49).

Un altro aspetto che interviene spesso nelle relazioni commerciali tra aziende è la **partecipazione del cliente alla definizione dei contenuti dello scambio**, per la sua più intima conoscenza dell'esigenza che l'acquisto deve soddisfare e per la individuazione dei requisiti di personalizzazione della proposta del fornitore. Tale definizione richiede spesso una **collaborazione e un dialogo diretto tra le funzioni interessate del cliente e del fornitore**, che contribuiscono a stabilire **una relazione che può acquisire una sua stabilità nel tempo** e una significativa utilità reciproca. L'insieme di tutti questi elementi rende conto del fatto che spesso nel rapporto di affari tra due aziende una buona qualità della relazione che tra loro si instaura tende a favorire la stabilità del rapporto nel tempo e ad **agevolare i flussi di affari futuri**. Situazioni di questo tipo tendono a ridurre i costi interni di transazione e i tempi di decisione, senza però escludere episodi di fornitura che per la loro particolare importanza innescano comunque trattative in concorrenza che possono rimettere tutto in discussione. Va però evidenziato che, anche in questi ultimi casi, il patrimonio di fiducia accumulato nella relazione pregressa gioca un ruolo fondamentale nelle trattative e tende a porre il fornitore già presente sul cliente in una posizione di vantaggio.

## Caratteristiche dei mercati dei beni di investimento e dei servizi complessi



Tornando alle caratteristiche dei mercati *b-to-b* si passano ora a esaminare alcune peculiarità che intervengono nel caso della vendita **di beni di investimento e di servizi complessi** e che si aggiungono alle già discusse caratteristiche comuni alle varie tipologie di beni e servizi.

Come è intuibile tutte le caratteristiche comuni esaminate nelle *chart* precedenti risultano esaltate di fronte all'importanza e alla criticità delle decisioni di acquisto di beni di investimento e di servizi complessi poiché la dimensione degli affari è, in genere, cospicua, i rischi aumentano, le esigenze di confronto e collaborazione anche, il coinvolgimento dei clienti per la definizione delle caratteristiche dell'offerta è massimo e la tensione competitiva rende critici i rapporti a tutti i livelli.

In tale situazione le discussioni e le trattative prima della conclusione dell'affare allungano i tempi di definizione della fornitura e richiedono il coinvolgimento di risorse commerciali e professionali di supporto talvolta per periodi anche lunghi.

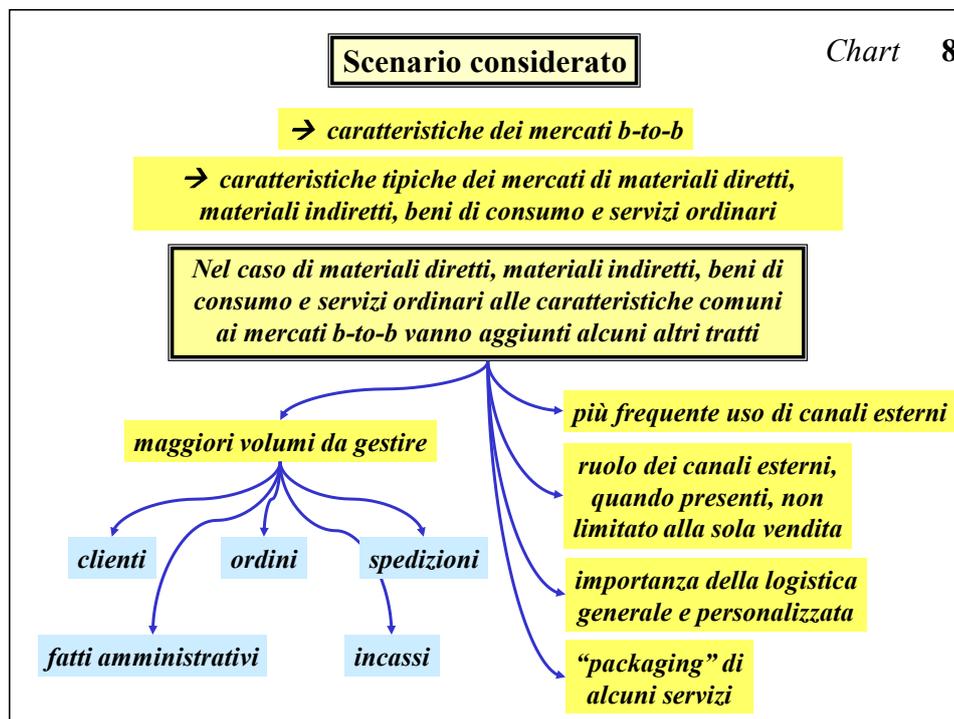
Inoltre se la fornitura in discussione è parte di un più ampio progetto del cliente, questa può richiedere un impegno di risorse per tempi condizionati dall'andamento del progetto principale, andamento spesso fuori del controllo del fornitore.

**Aumentano quindi i rischi anche per il fornitore** e persino aziende di notevoli dimensioni sono costrette a operare su un numero relativamente ristretto di situazioni contemporanee di questa natura.

Infine, per i motivi discussi in precedenza, in dipendenza delle politiche di acquisto del cliente (*chart 47-48, 222*), i fornitori già presenti possono avere una posizione di vantaggio, talvolta addirittura la posizione di “fornitore di riferimento”, e l'**acquisizione di un nuovo cliente** tende a configurarsi come operazione molto costosa, poiché deve confrontarsi con barriere all'ingresso estremamente elevate.

In tali condizioni, l'acquisizione di un nuovo cliente è un'operazione commerciale che va frequentemente interpretata come un “investimento” per ottenere posizioni che potranno diventare profittevoli solo nel futuro.

## Caratteristiche dei mercati di materiali diretti e indiretti, dei beni di consumo e dei servizi ordinari



Passando alla commercializzazione dei **materiali diretti e indiretti, dei beni di consumo e dei servizi ordinari**, la complessità legata all'oggetto dello scambio tende a diminuire mentre la complessità della trattativa commerciale può rimanere elevata, specialmente se entrano in gioco servizi di fornitura particolari.

Tali servizi possono andare da progetti di fornitura che richiedono la fasatura e l'interoperabilità tra i sistemi informatici di cliente e fornitore, come nel caso di forniture legate a processi *just-in-time*, a esigenze di *packaging* particolari dei prodotti, piuttosto che a condizioni di consegna specifiche, come, ad esempio, la consegna diretta agli utilizzatori finali sparsi sul territorio, secondo calendari predefiniti, ecc.

In quest'ultimo caso il valore complessivo di una transazione, pur potendo rimanere elevato, tende a frantumarsi in un alto numero di sub-transazioni o di consegne di minor valore.

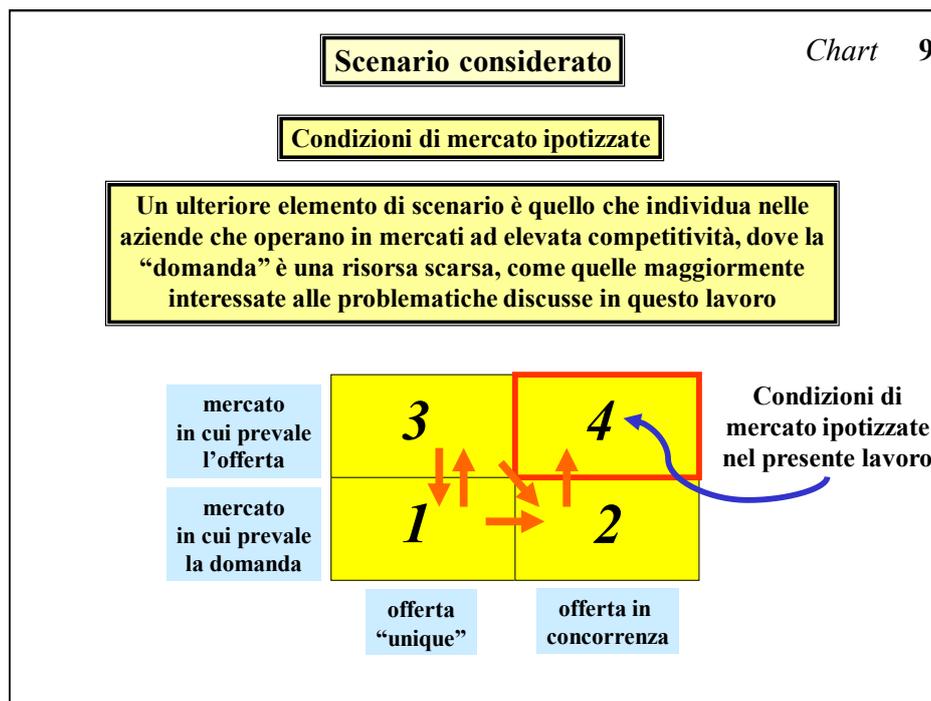
In genere trattando questo tipo di prodotti e servizi il numero di clienti può risultare alto creando situazioni completamente diverse dal caso dei beni di investimento in termini di volumi da gestire, volumi intesi come numero di clienti, di ordini, di spedizioni, di incassi, di utenti da supportare, di documenti amministrativi da produrre, ecc.

Nella commercializzazione di questa tipologia di beni e servizi diviene più frequente la presenza di canali esterni i quali intervengono per le operazioni di vendita e che, in molte situazioni, si fanno anche carico di alcuni dei servizi particolari richiesti dai clienti.

Per quanto riguarda i servizi ordinari, i più classici dei quali risultano i servizi di manutenzione, si tende a proporli in forme standardizzate per facilitarne la commercializzazione all'eventuale canale esterno, il quale in alcune situazioni può anche ottenere la delega all'esecuzione di alcuni di questi servizi.

Questo è comunque un argomento che sarà approfondito nel seguito (chart 17).

## Condizioni di mercato ipotizzate



Per completare il quadro dello scenario ipotizzato va evidenziato che le considerazioni che sono sviluppate in questo lavoro interessano soprattutto aziende che operano in un ambiente economico competitivo dove la “domanda” è una risorsa scarsa e contesa (quadrante 4 della chart 9).

Esistono, ovviamente, situazioni nelle quali sussistono condizioni più favorevoli e meno problematiche per l'azienda che vende, come quelle che corrispondono al **quadrante 1**.

In tale quadrante si collocano tipicamente aziende che offrono prodotti e servizi originali o esclusivi (*unique*), con condizioni di mercato caratterizzate da domanda vivace e da assenza di offerte in concorrenza, siano esse analoghe o sostitutive, e senza sintomi di saturazione del mercato.

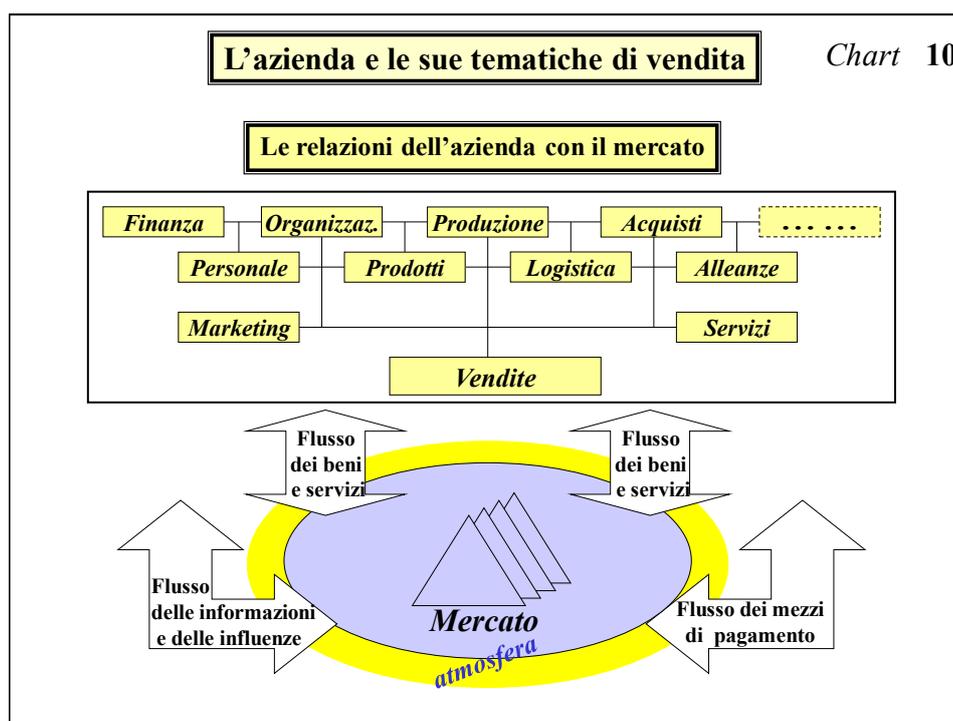
Dal quadrante 1, escludendo le aziende che godono di una posizione dominante sul mercato o di domanda *captive* (chart 276), in cui i clienti sono di fatto obbligati per varie ragioni ad acquistare i loro prodotti e servizi, tutte le altre aziende tendono con il tempo a scivolare o verso il **quadrante 2**, per l'intervento di normali fattori reattivi di mercato, specialmente se lavorano in condizioni di elevata profittabilità che stimola lo sviluppo e il lancio di offerte concorrenti, imitative o sostitutive, oppure verso il **quadrante 3** per il manifestarsi di un indebolimento della domanda per fenomeni di saturazione del mercato o per un'evoluzione delle esigenze dei clienti.

Le posizioni del quadrante 2 sono poi instabili per loro natura in quanto l'affollarsi del mercato porta con sé una rarefazione relativa della domanda e il manifestarsi di fenomeni di forte competitività che provocano uno scivolamento verso il **quadrante 4**.

Diversa è la situazione del **quadrante 3** da cui le aziende stesse tendono a uscire o con forti innovazioni dell'offerta in grado di riportarle nel quadrante 1 o entrando in concorrenza con offerte già presenti sul mercato con uno spostamento, quindi, nel quadrante 2, da cui vengono risucchiate nel quadrante 4.

**In sintesi il quadrante 4, ossia quello del mercato competitivo in cui prevale l'offerta rispetto alla domanda, rappresenta le condizioni di mercato ipotizzate nel presente lavoro, che è poi la situazione in cui si trovano a essere collocate, volenti o nolenti, la maggioranza delle aziende.**

## L'azienda e le sue tematiche di vendita



Delineato lo scenario in cui vanno a inserirsi le discussioni sviluppate in questo lavoro, la nostra attenzione si sposta ora su alcune premesse necessarie per dare dei riferimenti sull'azienda tipo, di cui andiamo ad analizzare le tematiche di vendita, e per collocarla nel suo ambiente operativo.

Al fine di dare la maggiore generalità possibile a queste analisi l'azienda verrà schematizzata mettendo in rilievo le **funzioni aziendali** che si esplicano al suo interno, senza riferimento alla molteplici configurazioni strutturali possibili espresse dagli organigrammi, con l'esclusione di alcune poche situazioni particolari in cui l'organigramma diventa rilevante agli effetti degli argomenti in discussione.

La **“funzione”** è intesa come l'insieme delle risorse, delle conoscenze e dei processi finalizzati a uno scopo specifico, necessario alla vita dell'azienda, e può corrispondere a un'entità organizzativa unitaria, che in questo caso è un reparto dell'azienda che svolge quella funzione per tutta l'azienda, oppure può essere dislocata in diverse entità organizzative all'interno delle quali svolge o un sottoinsieme delle funzioni di competenza o la totalità delle funzioni ma solo per una parte dell'azienda.

La scelta di fare riferimento alle funzioni e non alla struttura fisica tradotta in organigrammi è stata determinata dalla maggiore variabilità di questi ultimi nel tempo e tra le diverse situazioni aziendali, in confronto alla visione dell'azienda per funzioni.

L'azienda non vive senza il mercato e il mercato, luogo fisico o virtuale di incontro tra domanda e offerta, esiste concretamente solo in quanto popolato da aziende: la relazione tra azienda e mercato è una forma di simbiosi che si alimenta di scambi di diversa natura, scambi di beni e servizi, e dei loro controvalori monetari, ma anche scambi di informazioni e di influenze reciproche in un insieme di **flussi bidirezionali continui** che coinvolgono direttamente o indirettamente tutte le funzioni aziendali.

I flussi d'informazioni riguardano sia aspetti operativi legati alle relazioni interaziendali, quali ordini di acquisto, atti amministrativi (fatture, bolle, estratti conto, titoli, ecc), informazioni per le valutazioni di rischio dei clienti o di affidabilità dei fornitori, limiti di credito, ecc, sia aspetti più generali e meno strutturati come informazioni sulle situazioni di mercato, situazione degli affari della concorrenza, le opinioni dei clienti sui servizi resi, le percezioni riscontrate sul mercato, ecc.

Molte di queste informazioni costituiscono la materia prima che deve essere elaborata con continuità dall'azienda, per adattarsi ai mutamenti degli scenari di mercato, e ciascuna azienda ha sia un ruolo di recettore di informazioni captate sul mercato come sottoprodotto delle sue attività di vendita e di acquisto, sia un ruolo, consapevole o no, di generatore di informazioni per gli altri attori economici del mercato nell'esercizio delle loro attività.

Le aziende più capaci a raccogliere con sistematicità le informazioni dal mercato, a vagliarle criticamente e a elaborarle opportunamente per trarne decisioni e programmi di azione, sono quelle che si creano un vantaggio conoscitivo che si trasforma spesso in vantaggio competitivo. Ma una tale capacità non è il sottoprodotto spontaneo delle attività correnti ma diventa tale solo se indirizzata da una precisa politica aziendale che instauri dei processi in grado di sensibilizzare le persone sulla importanza della raccolta di informazioni, della loro intercettazione, filtraggio e indirizzamento alle funzioni di competenza che hanno il compito di elaborarle e di portare all'attenzione del vertice aziendale quelle maggiormente rilevanti e che richiedono decisioni e azioni di una certa portata.

Da evidenziare il ruolo particolarmente importante svolto dai venditori riguardo alla raccolta dal mercato di informazioni fresche di diversa natura (percezioni riguardo alla propria azienda e riguardo alla concorrenza, fatti oggettivi su affari della concorrenza, andamento della situazione economica locale, movimenti di persone, voci su situazioni aziendali critiche e su dissesti, ecc), per essere riportate in azienda per una valutazione da parte delle funzioni competenti.

Analogamente i venditori sono spesso portatori consapevoli di conoscenze e di informazioni per i loro clienti e questo fatto diviene l'espressione di un loro personale apporto di valore, funzionale all'acquisizione di prestigio e al consolidamento del rapporto con i clienti stessi.

Per quanto riguarda i flussi di influenze, gli scambi consapevoli o inconsapevoli di informazioni costituiscono già di per sé elementi di influenza indiretta reciproca tra le aziende, a cui si aggiungono altri elementi più diretti quali, ad esempio:

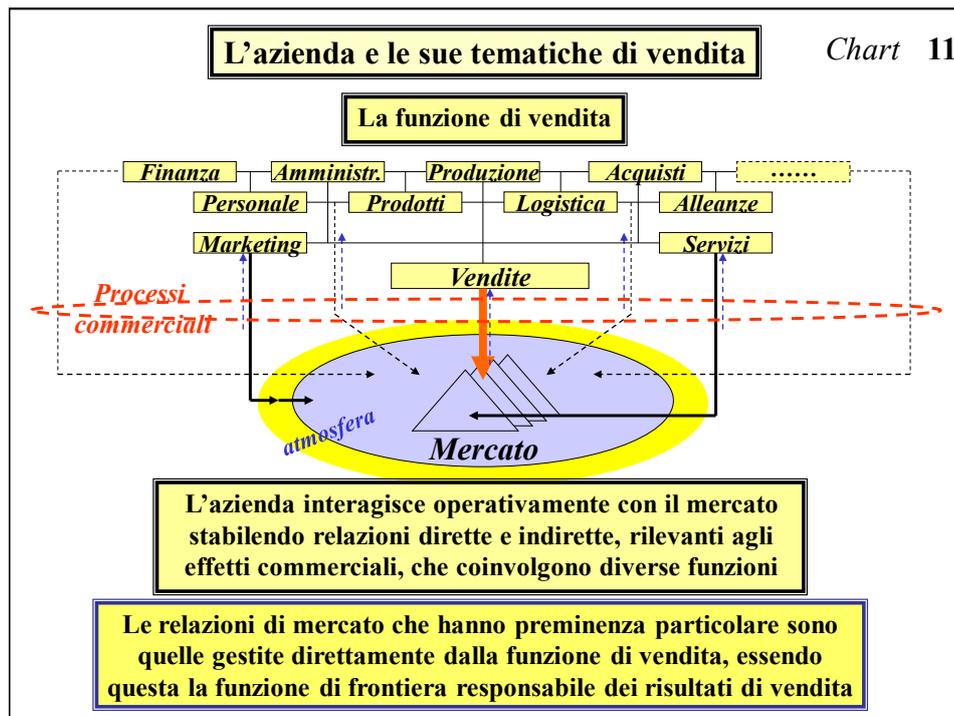
- la posizione di potere di un cliente, per il suo elevato contributo agli affari dell'azienda fornitrice, quando questa si trovi in condizioni di dover lavorare solo con un ristretto numero di clienti oppure la posizione di potere di un fornitore quando sussistono vincoli di mercato che limitano le alternative di approvvigionamento dei suoi clienti,
- la stessa collaborazione del cliente alla definizione del prodotto e del servizio di fornitura, vista alla **chart 6**, costituisce elemento di influenza,
- altrettanto si può dire per le dipendenze reciproche tra produttore e canali di commercializzazione,
- i vincoli operativi in una relazione di *outsourcing* (**chart 16**), ecc.

Un altro aspetto che caratterizza la relazione della nostra azienda tipo con il mercato è l'esistenza di una “**atmosfera**” (**chart 226**), più o meno palpabile, intesa come metafora di quel complesso di

percezioni diffuse nel mercato sull'azienda, sulla sua offerta di prodotti e servizi e sulla sua reputazione commerciale. Questa "atmosfera" è il frutto sia dei tradizionali investimenti di marketing su comunicazione, visibilità e marchio, sia di fenomeni di "passaparola" che si diffondono sul mercato spontaneamente sulla base di esperienze di acquisto dirette o indirette, e che, per certe aziende, si propagano secondo piani prestabiliti sulla base di tecniche di marketing meno tradizionali dette di *viral marketing* (chart 229).

L'importanza dell'"atmosfera" è sancita dal vecchio adagio secondo il quale, specialmente nella vendita, "*perception is reality*" e ribaltare con azioni difensive o di recupero sui singoli clienti eventuali percezioni negative diffuse sul mercato è un'impresa oltre che costosissima, spesso impossibile.

## La funzione di vendita



I vari flussi di scambio che si stabiliscono tra azienda e mercato generano relazioni di diverso tipo alle quali partecipano direttamente o indirettamente molte funzioni aziendali, ciascuna con un livello di coinvolgimento che dipende dal contenuto dello scambio.

Per l'attività di vendita la funzione di maggiore preminenza è la "funzione di vendita", essendo questa la funzione di frontiera verso l'esterno cui è istituzionalmente attribuita la responsabilità dei risultati aziendali di vendita. Ma nelle diverse fasi delle operazioni di vendita, prima, durante e dopo ciascuna transazione commerciale, altre funzioni aziendali possono essere coinvolte o per dare un contributo alla conduzione della situazione di vendita sulla base della loro competenza specifica oppure perché direttamente interessate al contenuto della trattativa come funzioni che, in caso di conclusione positiva dell'affare, dovranno erogare alcuni dei servizi concordati con il cliente.

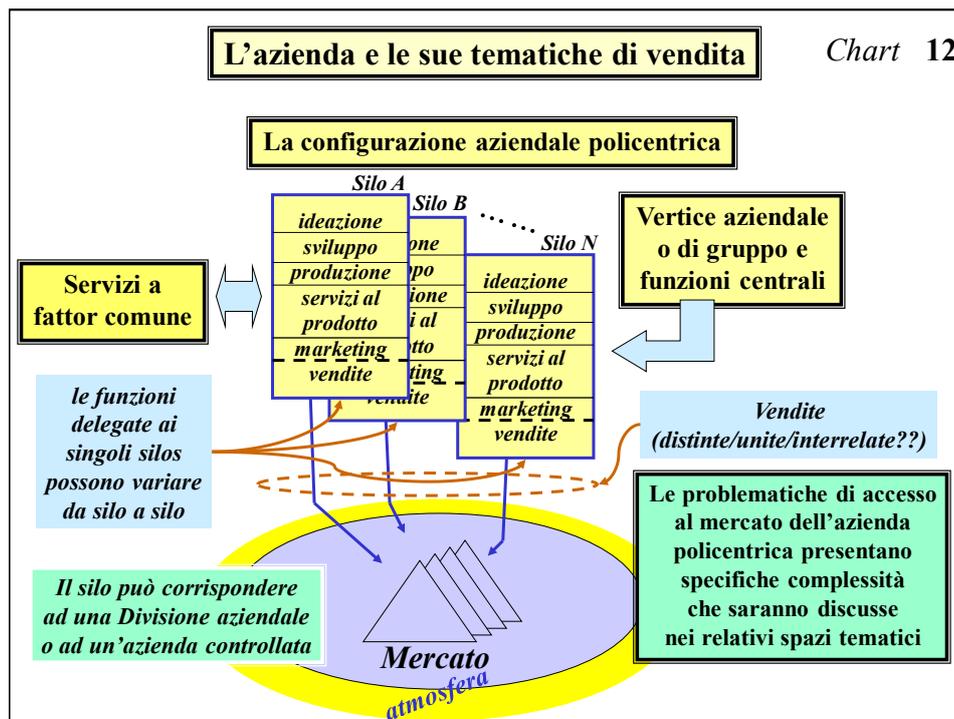
Tra tutte le funzioni aziendali quelle, in genere, più direttamente coinvolte in situazioni di vendita in affiancamento ai venditori, sono il marketing e le funzioni che erogano servizi ai clienti, anche se, talvolta, altre funzioni possono essere direttamente o indirettamente coinvolte (sviluppo prodotti, sistemi informatici, servizi finanziari, produzione, logistica, ecc.).

Queste relazioni multiple con il mercato entrano tutte a far parte dei processi commerciali, in senso lato, dell'azienda, contribuiscono alla costruzione della reputazione dell'azienda e sono tutte in grado di influenzare, in positivo o in negativo, le percezioni dei clienti. In particolare i

coinvolgimenti indiretti sono i più critici poiché la mancanza di contatto diretto tra cliente e funzione rende quest'ultima meno sensibile e meno pronta all'autocorrezione per la mancanza di percezione diretta delle reazioni dei clienti a eventuali problemi. Situazioni di questo tipo possono presentarsi, ad esempio, nel caso di difetti di qualità dei prodotti, di errori nei documenti amministrativi, di ritardi nelle consegne, ecc. Alcune di queste difettosità pur non di rilevante importanza sostanziale possono costituire i cosiddetti "irritant", secondo un'efficace terminologia americana, che non contribuiscono certo ad aiutare le vendite.

La responsabilità dei risultati complessivi di vendita dell'azienda in carico alla funzione di vendita viene esercitata sia attraverso la pianificazione e l'esecuzione diretta delle attività di vendita sia attraverso un ruolo di coordinamento del complesso dei processi commerciali.

## L'azienda policentrica



Quello che viene ora discusso è il primo dei pochi casi che incontreremo in questo lavoro in cui la struttura organizzativa dell'azienda diventa rilevante agli affetti del tema in discussione.

La rappresentazione dell'azienda fin qui utilizzata si è riferita a un modello di azienda tradizionale molto compatta, in cui il portafoglio di prodotti e servizi è unico anche se articolato al suo interno in più linee di offerta. Una tale azienda nel suo insieme costituisce un unico centro di profitto, sia dal punto di vista del conto economico che da quello delle dinamiche funzionali interne, e viene qui indicata come "azienda monocentrica".

Ma nel panorama economico/produttivo che cambia con grande rapidità sono emersi da qualche tempo altri modelli di strutture aziendali, più sofisticati e complessi, conseguenti a esigenze di specifiche responsabilizzazioni manageriali e maggiori flessibilità operative.

In queste aziende, che indicheremo come "aziende policentriche", coesistono diversi centri di profitto, che formano dei cosiddetti "silos organizzativi" che operano sul mercato o in maniera indipendente l'uno dall'altro oppure con un certo livello di coordinamento e di condivisione di alcune risorse. I silos possono corrispondere a:

- unità divisionali interne, in genere "Divisioni di prodotto/servizio", con un loro specifico portafoglio di offerta, o "Divisioni di mercato", focalizzate su specifiche classi di opportunità,
- aziende consociate costituite appositamente o acquisite dall'esterno.

Ai silos organizzativi possono essere attribuiti vari livelli di autonomia a ciascuno dei quali corrisponde il controllo delle funzioni che consentono di esercitare tale autonomia, tra le quali, ad esempio: ideazione, sviluppo e gestione dei prodotti e dei servizi di competenza, produzione, marketing, vendita, gestione di propri canali di commercializzazione, assistenza post-vendita, ecc. Il silo può poi beneficiare di altre funzioni aziendali poste a fattore comune quali amministrazione, logistica, personale, oltre alle tipiche funzioni *corporate* quali finanza, pianificazione a lungo termine, strategie di marketing, ecc.

I motivi per cui delle aziende si strutturano in forme policentriche risiedono nell'esigenza di ricercare una particolare focalizzazione business, una maggiore flessibilità operativa e una più stringente responsabilizzazione del management. Situazioni di strutture policentriche si ritrovano frequentemente in grandi aziende internazionali che operano su mercati di dimensione continentale con varie linee di prodotti e servizi, ma si possono ritrovare anche in aziende nazionali medie e medio/piccole poiché le esigenze dalle quali questo modello di struttura scaturisce, esigenze di specializzazione, flessibilità e responsabilizzazione, prescindono dalla dimensione aziendale.

Nonostante che Robert Calvin, professore di “*sales force management*” alla University of Chicago, critichi<sup>11</sup> sfavorevolmente questa struttura aziendale, in cui, a suo parere, reparti e funzioni, lavorando indipendenti l'uno dall'altro, generano alcuni svantaggi competitivi, la realtà del mercato ne mostra un'ampia diffusione. Ma il problema sollevato da Calvin è reale e si manifesta attraverso **contraddizioni interne** e alcune criticità nelle **relazioni dell'azienda con il mercato**.

In particolare l'azienda policentrica vive una contraddizione tra alcune legittime esigenze di separatezza commerciale dei silos rispetto a ipotetiche funzioni centrali di marketing e di vendita, e opposte esigenze che suggerirebbero il mantenimento di un certo grado d'integrazione.

L'esigenza di separatezza emerge in particolare per coltivare la specializzazione di prodotto/servizio, per mantenere certi gradi di libertà commerciale, di flessibilità, di controllo delle operazioni e, soprattutto, per rendere effettiva **l'accountability del silo**, ossia la sua piena responsabilità sui propri risultati di vendita e di redditività.

Dall'altra parte l'esigenza di mantenere un certo grado d'integrazione deriva da considerazioni di *affordability*, ossia dalla capacità dell'azienda di permettersi economicamente il mantenimento di tante forze di vendita separate rinunciando a certe economie di scopo (**chart 160**), dal fatto che molti mercati che i silos indirizzano sono sovrapposti e si influenzano reciprocamente, da esigenze di mantenimento della coerenza commerciale (pagamenti, fidi, garanzie, ecc) e della unicità di immagine verso clienti comuni ai diversi silos, dal vantaggio ottenibile da possibili sinergie di marketing e di vendita, ecc.

Quando poi la policentricità dell'azienda nasce da acquisizioni di altre aziende senza l'elaborazione di un modello compatibile di accesso al mercato dell'entità aziendale complessiva, si possono determinare problemi commerciali dovuti a duplicazioni di linee di prodotto e di servizio, concorrenza sugli stessi clienti, immagine dell'entità aziendale complessiva determinata soprattutto dalla componente aziendale che ha l'immagine meno positiva.

Quest'ultima considerazione propone più in generale il problema della gestione dei riflessi sugli altri silos, e sull'azienda in generale, di eventuali comportamenti commerciali di un silo non percepiti positivamente dal mercato, comportamenti che possono generare problemi di *customer satisfaction*, di referenze negative, di competitività, ecc.

La strutturazione policentrica dell'azienda pone da una parte il problema della relazione tra responsabilità e poteri delegati al silo organizzativo (il silo come entità responsabile dei propri risultati di vendita vorrebbe, e forse dovrebbe, avere il potere di gestire autonomamente le proprie operazioni di vendita) e dall'altra parte il problema della tutela di alcuni interessi generali dell'azienda considerata in senso complessivo (l'unicità del rapporto con il cliente, l'immagine, ecc.).

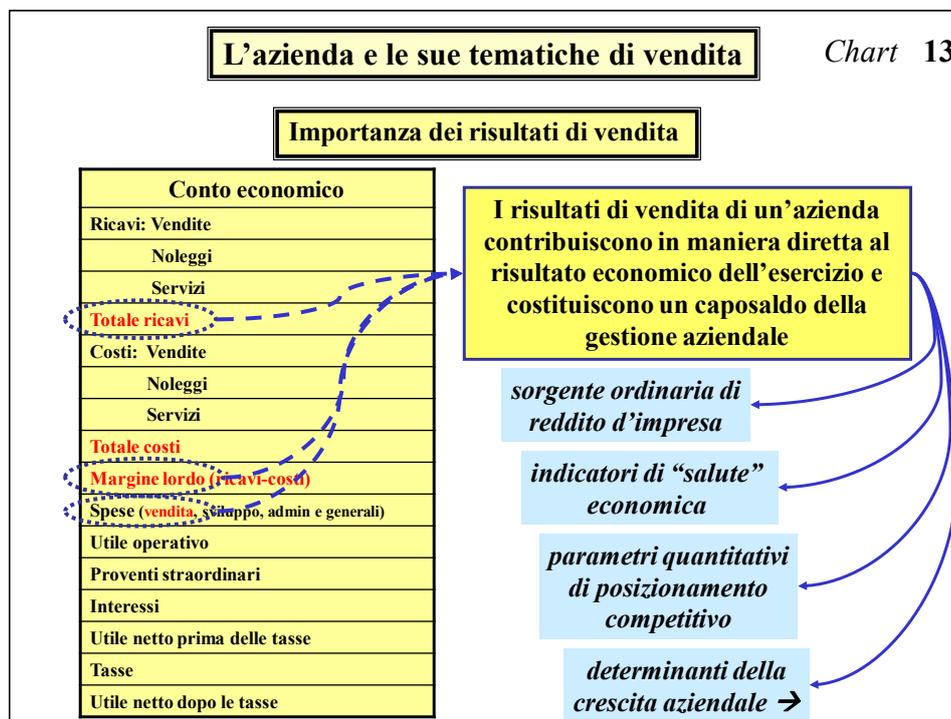
---

<sup>11</sup> Robert J. Calvin: “Sales Management”, pag. 7, 2001, ed. McGraw-Hill

Questi problemi, che sono il riflesso di contraddizioni interne, assumono particolare criticità nel momento in cui si rendono visibili al mercato e impattano i processi di vendita.

L'introduzione in questo lavoro del paradigma dell'azienda policentrica si è reso necessario per l'analisi delle problematiche di vendita delle aziende così strutturate che presentano sfide particolari su molti aspetti tra i quali la formulazione del Piano di marketing, la struttura di copertura del mercato, l'esecuzione delle operazioni di vendita e la gestione dei canali di commercializzazione. Alcune di queste problematiche sono riproposte alla **chart 96, 120, 142, 148-149, 152, 162, 421, 424, 426, 434, 446.**

## L'importanza dei risultati di vendita



Può apparire pleonastico spendere parole per sottolineare l'importanza per l'azienda dei risultati di vendita, anche se il porsi domande apparentemente ovvie può condurre a mettere in evidenza alcuni lati meno evidenti di un argomento che rimane comunque complesso.

Il tema non deve poi essere così banale se la rivista Fortune, nel bel mezzo della tempesta finanziaria dell'Ottobre 2008, dedica un vistoso servizio a "The art of selling"<sup>12</sup> in un articolo nel quale, a firma Lee Clifford, viene così brillantemente sintetizzata l'importanza della vendita: "After all, without sales there is no revenue. Without revenue there is no profit. Without profit .... there is no corporation".

E sempre sullo stesso tema basterebbe citare Drucker che, con uno dei suoi soliti sintetici e pungenti aforismi, arriva a identificare lo scopo primo dell'attività imprenditoriale con la capacità di generare clienti ("There is only one valid definition of business purpose: **to create a customer**"<sup>13</sup>).

Tornando alla nostra *chart* i risultati di vendita intesi come **ricavi, margini e spese di vendita** sono tra quei pochi parametri operativi della vita aziendale che entrano in maniera diretta, senza alcuna mediazione, nel conto economico di esercizio dell'azienda.

Essi hanno una visibilità esterna che li rende i dati più immediatamente scrutinati, nei loro valori attuali e nelle variazioni rispetto agli esercizi precedenti, da tutti coloro che hanno degli interessi

<sup>12</sup> Fortune magazine, Europe edition, volume 158, num. 5, Ottobre 2008, pag. 58 e seg.

<sup>13</sup> Peter F. Drucker: "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", pag.61, 1985, ed. Harper & Row

nell'azienda, siano essi azionisti, analisti, banche, fornitori, dipendenti, ecc., e costituiscono i capisaldi della gestione dell'azienda come principali fonti di reddito e come importanti indicatori del suo stato di salute commerciale ed economica.

Ricavi e margini sono valutati sia in assoluto, rispetto alla loro capacità di sostenere l'equilibrio economico dell'azienda, sia in relativo, rispetto ai risultati della stessa azienda ottenuti negli esercizi precedenti e rispetto ai risultati ottenuti nello stesso periodo di tempo dai principali concorrenti nei mercati nei quali l'azienda agisce. I risultati relativi rispetto alla concorrenza sono il rivelatore del grado di competitività dell'azienda e influenzano le variazioni della sua posizione in termini di quote di mercato.

Ma ricavi, margini e spese di vendita dell'esercizio corrente **non esauriscono le “dimensioni”** attraverso le quali si manifestano i risultati di vendita.

Le attività di vendita e di relazione con i clienti e con il mercato, svolte nell'esercizio corrente, possono generare effetti importanti, in positivo o in negativo, sugli esercizi successivi e la capacità di tutela degli affari futuri è misurata anche da altri parametri come, ad esempio:

- l'acquisizione di nuovi clienti piuttosto che la perdita di clienti in portafoglio,
- la qualità delle relazioni con i clienti e il loro grado di soddisfazione, influenzate quest'ultime dalle modalità di esecuzione dei processi di vendita e dagli stili di vendita (*chart 443-444*),
- l'entità dei ritardi di pagamento da parte dei clienti e delle insolvenze,
- la vendita di nuovi prodotti e nuovi servizi ritenuti strategici dall'azienda ma ancora poca significativi come contributo ai ricavi nell'esercizio corrente, ecc.

Parametri di questo tipo non sono rilevabili dai dati dei ricavi, margini e spese di vendita dell'esercizio corrente.

Esistono poi tipologie di business per le quali ricavi e margini dell'esercizio corrente non sono sufficientemente indicativi della qualità dell'azione commerciale in essere: ad esempio un'azienda con un business prevalente di noleggio a medio/lungo termine di beni avrà i volumi di ricavi registrati nell'esercizio corrente che sono in prevalenza il frutto dei contratti di noleggio prodotti dalla passata attività di vendita, mentre la capacità di vendita attuale andrebbe misurata sulla base del valore dei nuovi contratti sottoscritti il cui apporto in termini di ricavi si riverserà sugli esercizi futuri ed è solo marginale nell'esercizio corrente. Questo è anche il caso di aziende che vendono beni e servizi a consegna differita o con tempi di esecuzione del contratto relativamente lunghi, in cui la misurazione della capacità di vendita attuale non può essere data dai ricavi nell'esercizio corrente, determinati soprattutto dalle attività di vendita dell'esercizio precedente e solo parzialmente da quelle dell'esercizio corrente, ma andrebbero misurati piuttosto sull'incremento di valore degli ordini in portafoglio.

**Queste brevi considerazioni rendono evidente come i risultati di vendita di un'azienda siano un fenomeno articolato che può essere misurato secondo varie ottiche, di breve o di medio/lungo periodo, e tenendo conto delle caratteristiche specifiche del business coinvolto.**

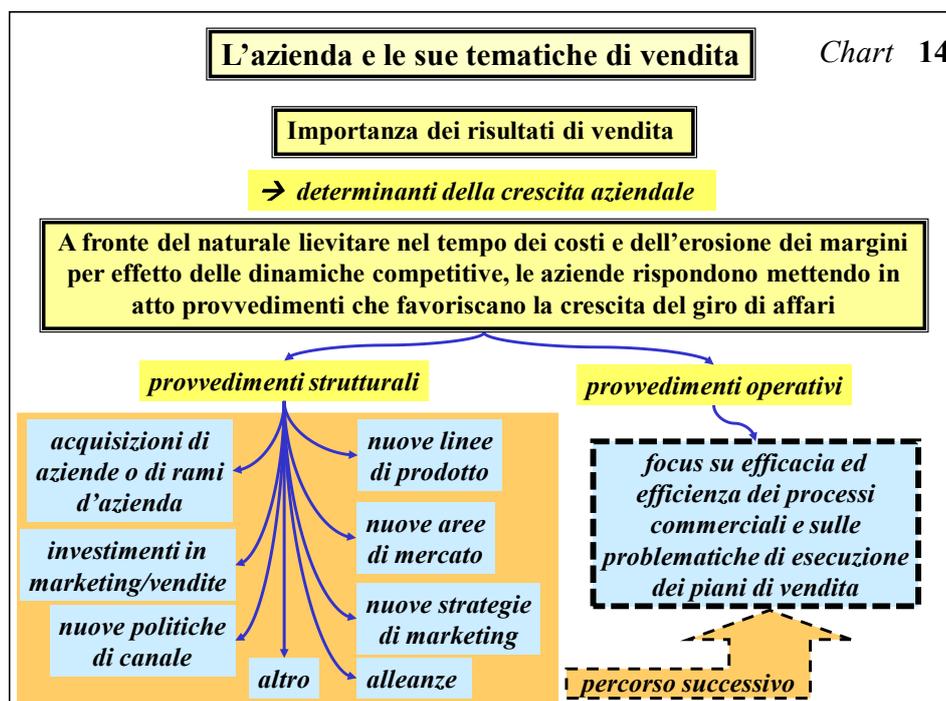
Questi argomenti saranno ripresi in sede di discussione del Piano di vendita di esercizio (*chart 100*).

Un aspetto collaterale associato ai risultati di vendita va poi individuato nella loro importanza per la gestione del *cashflow*, inteso come processo gestionale che misura e tiene sotto controllo le disponibilità liquide dell'azienda per far fronte ai suoi impegni di pagamento.

Le previsioni dell'andamento del *cashflow* in un certo esercizio economico, previsione necessaria per predisporre eventuali fonti di sostegno della liquidità, si basano, in genere, per quanto riguarda le entrate, sulle previsioni tempificate degli incassi, i quali a loro volta dipendono dalla previsione tempificata delle vendite e del rispetto, da parte dei clienti, dei termini di pagamento. Vista in questa ottica, anche la capacità di incasso nei tempi pattuiti può essere interpretata come ulteriore dimensione dei risultati di vendita dell'azienda.

L'andamento dei ricavi costituisce, inoltre, il misuratore della crescita dell'azienda, che è un aspetto di così vitale importanza da richiedere qualche ulteriore commento che viene sviluppato nella *chart* successiva.

## I determinanti della crescita aziendale



È noto come in periodi economicamente difficili le aziende tendano ad affrontare i problemi di mantenimento dell'equilibrio economico con azioni di ottimizzazione delle loro operazioni che si traducono soprattutto in provvedimenti di taglio di molte voci di spesa e in una grossa cautela riguardo agli investimenti.

In queste condizioni l'attenzione alle prospettive di crescita tende ad attenuarsi e i provvedimenti di contenimento di spese e investimenti contribuiscono a ridurre il potenziale di espansione dell'azienda, con il rischio, se l'azione è troppo forte oppure troppo prolungata nel tempo, di innescare una spirale involutiva che può portare a un forte e irreversibile ridimensionamento dell'azienda e, talvolta, addirittura al collasso.

Con l'evolversi della situazione economica verso migliori condizioni di mercato l'attenzione alla crescita ritorna in primo piano nell'agenda del management aziendale, anche perché la crescita è la risposta più efficace al naturale lievitare dei costi e alle dinamiche competitive, e vengono presi in considerazione tutti i possibili provvedimenti in grado di contribuire all'espansione dell'azienda.

Questi provvedimenti possono essere di **natura strutturale**, ossia provvedimenti straordinari che richiedono investimenti spesso cospicui e che agiscono su elementi in grado di modificare aspetti costitutivi dell'azienda, oppure provvedimenti di **natura operativa**.

Tra i **provvedimenti strutturali** potremmo includere:

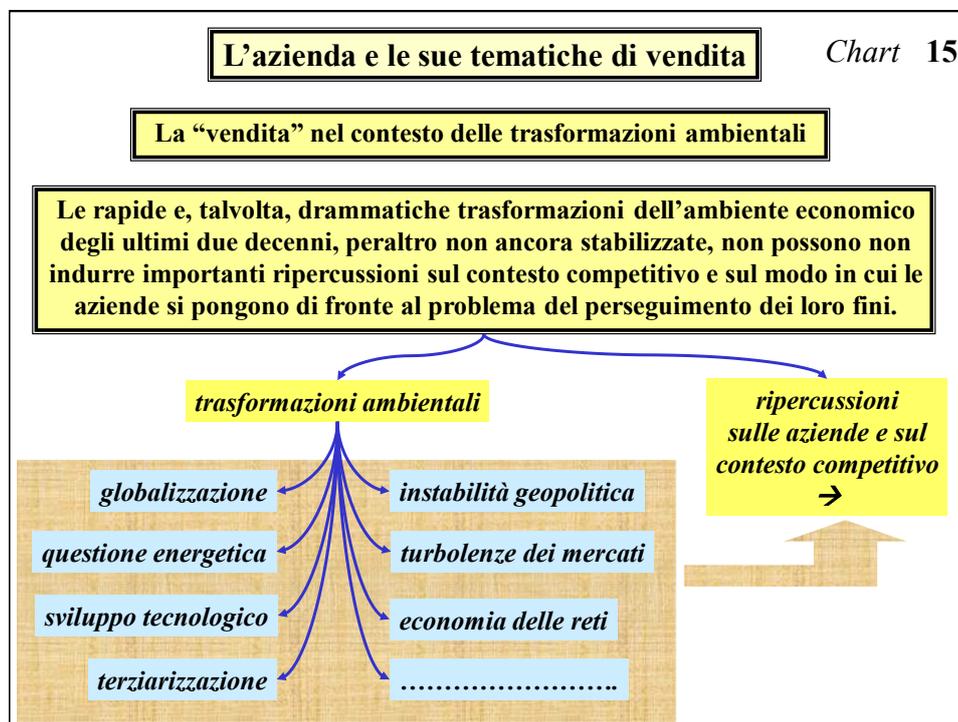
- l'acquisizione di aziende o di rami d'azienda, con il loro portafoglio di affari,
- il lancio di nuove linee di prodotto e di servizio in grado di aprire nuove opportunità sui mercati sui quali l'azienda già opera,
- la decisione di entrare in nuovi mercati che appaiono promettenti,
- un sostanziale potenziamento delle strutture di marketing e di vendita,
- lo sviluppo di un nuovo modello di commercializzazione, ad esempio, con l'uso di canali esterni o con il passaggio a un modello ibrido (**chart 82 e seg.**) di canalizzazione delle vendite,

- l'attuazione di nuove strategie di marketing con investimenti significativi su marchio e/o pubblicità di prodotto,
- la ricerca di alleanze che permettano di creare complementarità e sinergie di mercato (argomento ripreso a **chart 436**),
- oppure con altri provvedimenti espressi dalla inesauribile creatività imprenditoriale e manageriale.

Per quanto riguarda l'espansione dell'azienda tramite **provvedimenti operativi** si tratta più semplicemente di ottimizzare la macchina commerciale dell'azienda, puntando **sull'efficacia e sull'efficienza dei processi commerciali**, con un'attenzione particolare alla formulazione ed esecuzione dei piani di vendita, che è poi l'argomento principale del presente lavoro.

L'aspetto più intrigante di queste considerazioni è che, realizzati quei provvedimenti strutturali che la proprietà e il management dell'azienda ritengono possibili e idonei a impostare un nuovo percorso di crescita, **a valle di tali realizzazioni la questione della crescita si ripropone nella sua interezza nei termini dell'argomento principale del presente lavoro**, ossia nella realizzazione di **provvedimenti per la crescita di natura operativa** del tipo sopra menzionato, provvedimenti che puntino alla **efficacia ed efficienza dei processi commerciali**, che così assumono un'importanza assoluta.

## La vendita nel contesto delle trasformazioni ambientali



Negli ultimi due decenni sono avvenute trasformazioni epocali sia sul piano politico che su quello economico generale, che hanno avuto ripercussioni su tutti i mercati nazionali e internazionali, visti sia in senso geografico che merceologico, le quali non possono non riflettersi, a loro volta, sul contesto competitivo e sul modo in cui le aziende si pongono di fronte al problema della crescita, della competitività e, in ultima istanza, della vendita.

Sarà opportuno quindi, prima di analizzare le ripercussioni di queste trasformazioni sulle aziende, accennare ad alcune cause specifiche che le hanno determinate per dare una visione d'insieme che sottolinei la quantità e l'imponenza dei numerosi fattori di cambiamento che influenzandosi e rafforzandosi tra di loro stanno generando qualcosa **assimilabile a una "rivoluzione"**, peraltro ancora in corso.

Numerosi sono i fattori di cambiamento individuabili che influenzano le trasformazioni di cui si discute e di questi se ne vanno a commentare solo alcuni, tenendo presente che essi si compenetrano e s'influenzano reciprocamente, per cui la loro enucleazione come singoli fattori è solo per esigenze di esposizione:

- **globalizzazione:** è il fattore di trasformazione più vistoso e costituisce, in positivo e in negativo, una realtà ineludibile. Trasformazioni politiche in paesi dal grande potenziale umano ed economico inespresse fino a pochi anni fa, apertura dei mercati al commercio internazionale, rapidi movimenti di capitali motivati sia da nuove opportunità sia dal calo di certe aspettative, strumenti tecnologici di comunicazione a livello planetario combinati con trasporti aerei a basso costo che rendono concreto il metaforico ossimoro di McLuhan<sup>14</sup> del “villaggio globale”, forti differenziali di costo del lavoro dovuti alle diverse condizioni socioeconomiche e ai diversi regimi di obbligazioni legali (tutela della proprietà intellettuale, inquinamento, sicurezza, qualità dei prodotti, diritti sindacali, aiuti di stato, ecc.), delocalizzazioni produttive, esportazione del know-how, e altro ancora, sono tutti fattori che hanno comportato degli sconvolgimenti nei mercati. Il risultato netto al presente di tale fenomeno, che rende concreta la realtà della globalizzazione dei mercati, vede un fortissimo differenziale in positivo nei tassi di crescita di alcuni paesi emergenti rispetto ai paesi occidentali di più matura industrializzazione. Nei paesi occidentali sottoposti a una tale pressione competitiva si creano delle contraddizioni tra opportunità di crescita per alcuni settori, alimentate dalle esportazioni verso i paesi emergenti a elevati tassi di crescita, e pesanti rischi di scomparsa di intere filiere produttive per altri settori schiacciati dalla concorrenza di quei stessi paesi. Inoltre si assiste al paradosso di un'invasione di prodotti a basso prezzo provenienti dai paesi emergenti, percepita positivamente dai consumatori occidentali, i cui redditi, di contro, sono falciati da aumenti sconsiderati dei costi dell'energia e delle materie prime, aumenti alimentati anche dalla domanda addizionale di questi beni generata dagli stessi paesi emergenti per effetto della loro crescita economica. Nel mondo globalizzato stanno emergendo in particolare due paesi, Cina e India, che uniscono alla capacità di competere sia su produzioni di basso valore che su produzioni di avanguardia, la potenza di fuoco che deriva loro dalla disponibilità di cervelli e braccia, dalla carica e freschezza giovanili e dall'immane dimensione del loro retroterra nazionale. Fa riflettere che la Cina sia oggi il maggior detentore dei titoli del debito pubblico americano. Cina e India sono paesi che si inseriscono nella competizione economica internazionale a spese di molti paesi occidentali le cui economie rischiano di uscire gravemente ridimensionate da un tale confronto;
- **instabilità geopolitica:** la caduta del muro di Berlino, lo sbom della bolla speculativa Internet, l'introduzione dell'euro, la distruzione delle torri gemelle, le guerre in Afghanistan e in Irak, l'estendersi del terrorismo di matrice islamista, il ripresentarsi al mondo di Russia e Cina come grandi potenze economiche e militari, la perenne instabilità del Medio Oriente, le ambizioni nucleari dell'Iran, l'esplosione e l'instabilità dei prezzi del petrolio, del gas, delle materie prime e, persino, delle produzioni alimentari più popolari, le ricorrenti e gravi crisi del settore finanziario con le loro ripercussioni a livello mondiale e qualcos'altro di grave che sicuramente accadrà tra quando queste note sono state scritte e quando saranno lette, sono causa e manifestazione di una instabilità geopolitica che morde la vita quotidiana dei cittadini di tutto il mondo ed è talmente complessa che nessuno, forse, sembra in grado di prevederne l'evoluzione né tantomeno di governarla;
- **questione energetica:** l'insufficiente sviluppo a livello planetario di sorgenti energetiche rinnovabili mantiene la dipendenza energetica del mondo intero dalle fonti fossili, petrolio, gas, carbone, per loro natura non rinnovabili e fortemente inquinanti. Il contemporaneo aumento dei

---

<sup>14</sup> Herbert Marshall McLuhan (Edmonton 1911-Toronto 1980) sociologo canadese interprete visionario degli effetti prodotti dalla comunicazione sulla società nel suo complesso e sui comportamenti dei singoli.

consumi dovuti agli stili di vita dei paesi sviluppati e dall'emergere di nuovi volumi di domanda dai paesi in via di sviluppo, combinati con fenomeni speculativi incontrastati, squilibra il gioco domanda/offerta proiettando i prezzi a livelli record e trascinando in questa ascesa anche i prezzi delle altre materie prime e dei prodotti agricoli. Inoltre la prospettiva a medio/lungo periodo di possibile esaurimento dei giacimenti di tali risorse, prospettiva così preoccupante da essere sempre avvolta da un manto di reticenza, rimane come minaccia sullo sfondo dello scenario economico mondiale e non aiuta a invertire il clima di allarme. La stessa corsa al nucleare civile di molti grandi paesi è osservata con un filo di scetticismo per i lunghi tempi realizzativi e per la mole dei problemi indotti non ancora risolti, quali, ad esempio, lo smaltimento dei rifiuti radioattivi. La questione energetica, quindi, oltre a generare epocali problemi ambientali, è il periodico propulsore di un preoccupante fenomeno di instabilità nei prezzi a livello mondiale;

- **turbolenze dei mercati:** la combinazione di alcune delle componenti di trasformazione dell'ambiente economico discusse in precedenza, in particolare globalizzazione dei mercati, instabilità geopolitica e questione energetica, con fenomeni quasi selvaggi, quando non illegali, di speculazione finanziaria non sufficientemente contrastati dalle norme e dalle autorità di controllo, stanno generando una serie di pesanti turbolenze sui mercati finanziari, monetari, dell'energia, delle materie prime, dei beni rifugio, dei prodotti alimentari, ecc distruggendo aziende, colpendo risparmiatori e mettendo in grave crisi l'economia americana, già afflitta dall'onere delle guerre in Irak e in Afganistan e dai persistenti deficit verso l'esterno, con ripercussioni su tutte le altre economie del mondo. La violenta crisi finanziaria esplosa nel Settembre/Ottobre del 2008, i rischi di insolvenza dei debiti sovrani di alcuni paesi europei esplosi nel 2009/2010 e l'attacco all'Euro del 2012 da parte delle società di rating americane hanno avuto, e continueranno ad avere per molto tempo, pesanti ripercussioni sulla cosiddetta "economia reale", deprimendo la domanda di beni e servizi a livello mondiale, con impatti pesantissimi sui volumi scambiati e le attività di vendita;
- **sviluppo tecnologico:** l'evoluzione tecnologica che si è manifestata nell'ultimo mezzo secolo in diverse aree dell'attività umana prosegue incessante, autoalimentandosi in maniera crescente. In particolare il ritmo di sviluppo delle tecnologie elettroniche digitali appare inarrestabile e induce sviluppi in molte altre aree prima inimmaginabili. Si pensi alla combinazione di computer, grafica e telecomunicazioni fisse e mobili, applicata alla ricerca, alla progettazione, alla produzione manifatturiera, alla gestione delle transazioni finanziarie, alla medicina e chirurgia, alla gestione dei grandi apparati burocratici pubblici, ecc. Lo sviluppo delle tecnologie elettroniche digitali è alimentato anche dai continui progressi nel campo delle raffinate tecniche di miniaturizzazione che riducono drammaticamente costi, ingombri e consumi energetici mentre aumentano velocità, potenza, capacità e affidabilità delle apparecchiature che inglobano queste tecnologie. A questa evoluzione si associa un fenomeno, apparentemente paradossale, indicato come "*commodification*"<sup>15</sup>, per il quale l'accesso, come produzione e utilizzo, a molte di queste tecnologie, una volta limitato alle economie più avanzate, è ora praticamente aperto a tutti e alcuni dei paesi emergenti stanno generando una tensione competitiva che sta rimodellando l'assetto di tutto il settore delle tecnologie elettroniche digitali;
- **economia delle reti:** la nozione di "rete" come struttura di una comunità sociale, alternativa alla struttura strettamente gerarchica e burocratica tradizionale (si pensi agli eserciti, agli stati, alle grandi aziende, ecc), è affiorata alla consapevolezza degli studiosi negli ultimi due decenni, osservando fenomeni spontanei di aggregazione e di evoluzione di strutture tradizionali preesistenti che erano alla ricerca di flessibilità, di valorizzazione di conoscenze e potenzialità individuali e di maggiori capacità di adattamento a un ambiente che cambia rapidamente. Si

---

<sup>15</sup> Qui inteso nel senso della trasformazione di un certo bene (in questo caso la disponibilità di una tecnologia), una volta bene distintivo ad accesso protetto, in una *commodity*, ossia in una classe di beni disponibili a tutti che vengono negoziati sul mercato solo sulla base del prezzo (come, ad esempio, certe materie prime quali oro, petrolio, cereali, ecc).

sono così venute formando sia “**imprese a rete**” sia “**reti d'impresa**”. L'evoluzione da strutture gerarchiche a strutture a rete, ossia da aggregazioni in cui prevalgono esigenze di economie di scala (*chart 160*) e forme di comando e controllo per vie verticali, verso aggregazioni che valorizzano i rapporti di scambio collaborativo e dialettico espressi orizzontalmente, emerge dall'addensarsi di vari fenomeni convergenti tra cui prevalgono:

- la crescente importanza dell'informazione e della conoscenza causata da vari fattori tra cui i ritmi rapidi di innovazione tecnologica, una domanda di mercato con esigenze crescenti di personalizzazione dell'offerta, una intensa competizione sui mercati, un maggior peso delle funzioni immateriali quali progettazione, marketing, assistenza, formazione, pubblicità, comunicazione, ecc. Inoltre all'informazione e alla conoscenza si associa una domanda di addestramento e aggiornamento continui, per far fronte alla rapida obsolescenza di queste risorse;
- l'esigenza di modalità di produzione e di commercializzazione flessibili, realizzate attraverso l'integrazione tra ricerca, sviluppo e produzione, e attraverso l'internazionalizzazione produttiva, l'automazione, l'*outsourcing* (*chart 16*) e i canali di commercializzazione esterni. Ad esempio, questa esigenza è stata brillantemente soddisfatta nel passato dalle aggregazioni spontanee che hanno dato luogo in Italia ai cosiddetti “distretti industriali”, dove la contiguità territoriale e una certa omogeneità culturale ha generato reti territoriali di piccole imprese, ciascuna specializzata in alcune fasi di produzione di un unico ciclo produttivo, godendo della reciproca complementarietà e di alcuni servizi messi a fattor comune che supportano il carattere complessivo “industriale” del distretto, quali ad esempio, servizi di supporto finanziario, servizi di addestramento e talvolta forme supplementari di *welfare* locale;
- la domanda di nuovi beni e servizi per indirizzare mercati che mostrano sintomi di saturazione o per conquistare mercati di nicchia, oppure per rispondere alla richiesta di beni immateriali di notevole e crescente importanza economica quali, ad esempio, *software* e servizi;
- infine l'elemento di maggiore caratterizzazione delle strutture a rete che è, nello stesso tempo, strumento abilitante e metafora delle stesse, è rappresentato dalla “rete” per antonomasia, cioè “**la rete internet**”. Con la rete internet viene eliminato il vincolo della contiguità fisica che costituiva un ostacolo alla formazione di comunità sociali oltre l'azienda o le comunità di quartiere, e viene favorita la strutturazione a rete di queste nuove comunità, per la sua capacità di generare forme di accesso e di comunicazione facili ed efficienti, sia del tipo uno-a-uno che uno-a-molti. Si sono così costituite “incidentalmente”, anche nell'ambito delle aziende con forte strutturazione gerarchica, delle reti di relazioni informali interne come effetto indotto dell'adozione di sistemi gestionali basati su “**intranet**” (che è una rete internet interna all'azienda), che hanno facilitato il contatto rapido e informale di tutti con tutti all'interno delle stesse aziende. Nel mondo esterno Internet sta gradualmente modificando modi e stili delle relazioni sociali, sta generando nuovi modi di lavorare e di accedere alle informazioni e alla conoscenza, sta favorendo il formarsi di nuove comunità cosiddette “virtuali” basate su interessi comuni e il contatto comunicativo remoto, il tutto facilitato dai servizi che la rete internet rende disponibili. Quindi irrompono nel sociale le e-mail, i motori di ricerca generalisti e specialistici, i contributi attivi alle comunità *open source* (per lo sviluppo del *software*, per la costruzione dell'enciclopedia Wikipedia, per la costituzione di indici di rete, ecc), i *blog*, i “portali” aziendali, il telelavoro, i corsi *on-line*, i *web seminar*, le aste *on-line*, la pubblicità contestuale, il commercio elettronico per i consumatori e per le transazioni tra aziende, la gestione da casa dei rapporti con la propria banca, gli spazi virtuali nell'ottica del cosiddetto “*Web 2.0*”, dove i contenuti sono generati

dagli utenti stessi (come, ad esempio, “you tube”, “e-bay”, “facebook”, “twitter”, “linkedIn”, ecc.).

Alla nozione di struttura a rete, come nuovo paradigma di aggregazione sociale, è associato lo sviluppo di una nuova economia, indicata come **economia delle reti** (*network economy*), che si esprime su varie dimensioni:

- economia degli operatori commerciali che usano la rete internet come loro mercato virtuale, le cosiddette aziende “dot.com”. A queste aziende specializzate si affianca una popolazione ampissima di altre aziende che usano la rete internet come strumento di commercializzazione complementare alle modalità di vendita tradizionali;
- economia delle entità *non profit* che alimentano un associazionismo spontaneo in rete per i più diversi fini: culturali, politici, ludici, assistenziali, ecc.;
- economia delle reti d'impresa, strutture molto presenti nella complessità della realtà economica attuale, che si concretizzano nel modello delle “reti del valore”<sup>16</sup>, che ben descrive molte nuove realtà imprenditoriali e, come evoluzione del noto modello di Porter<sup>17</sup> della “catena del valore”, costituisce anche strumento di analisi strategica. Sulla nozione di rete di imprese si tornerà in questo lavoro discutendo di reti di vendita (**chart 415**);
- economia delle imprese a rete, ossia di quelle imprese che si strutturano sul piano organizzativo secondo modelli a rete, alla ricerca della flessibilità, dei contributi partecipativi del personale, della collaborazione interfunzionale oltre che, talvolta, per bilanciare alcune contraddizioni interne (come quella, ad esempio, tra visione per prodotto o visione per mercato). Va comunque evidenziato che l'impresa a rete dovrebbe essere soprattutto una trasformazione culturale prima che una trasformazione strutturale, talché sono frequenti i casi di aziende che ritengono di strutturarsi a rete attraverso, ad esempio, una organizzazione a matrice, mantenendo però all'interno una mentalità eminentemente gerarchica che vanifica qualunque eventuale beneficio ottenuto dalla nuova strutturazione. Inoltre all'interno delle aziende una eventuale organizzazione a rete deve sempre convivere con una gerarchia di fondo;
- **terziarizzazione**: è quel fenomeno che negli ultimi decenni ha mutato il profilo della divisione del lavoro fra le tre tradizionali macroclassi di attività economiche (agricoltura, industria e servizi) con uno spostamento massiccio di addetti e di valore prodotto verso il settore dei servizi<sup>18</sup>, che ha così assunto un'assoluta prevalenza. Il settore dei servizi è molto ampio e diversificato, e include la pubblica amministrazione, il commercio, i trasporti, il sistema bancario, le assicurazioni, il turismo, l'editoria, l'informazione, i mass-media, molte libere professioni, l'istruzione, l'industria dello spettacolo, ecc. Definire univocamente cosa sia un “servizio” non è semplice e si possono trovare in letteratura una miriade di definizioni anche molto diverse, ciascuna delle quali coglie solo alcuni aspetti di questa realtà trascurandone altri. Semplificando al massimo si può dire che un servizio consiste nell'acquisto di una prestazione di lavoro da un fornitore o dell'utilizzo di mezzi e attrezzature di terzi, per il perseguimento di un certo fine, acquisto che ha carattere immateriale e non comporta, in generale, il trasferimento di proprietà di alcun bene come avviene, invece, nelle transazioni commerciali tipiche del settore industriale o di quello agricolo. Una definizione così formulata risente dell'orientamento iniziale degli studi di marketing soprattutto ai servizi per il pubblico, mentre allargando lo

---

<sup>16</sup> Cinzia Parolini: “Rete del valore e strategie aziendali”, 1996, ed. EGEA

<sup>17</sup> Michael Porter: “Il vantaggio competitivo”, 2002, ed Einaudi

<sup>18</sup> Secondo i più recenti dati del Censis (Corriere della Sera 26 Settembre 2010, pag. 31): “.....il terziario in Italia ha un peso enorme: il 71% del valore aggiunto, il 55% delle imprese, il 66% dell'occupazione.”.

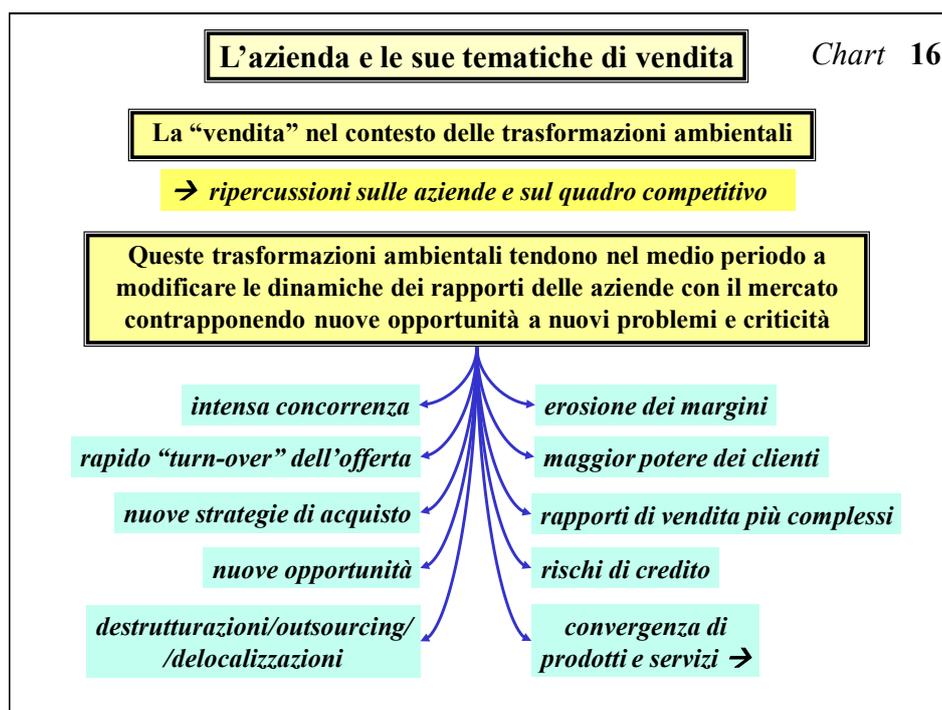
sguardo ai servizi per le aziende, si presentano molte situazioni in cui l'esecuzione di un servizio implica anche la produzione di un bene da trasferire al committente alla conclusione del servizio stesso, sia esso un bene materiale, un bene immateriale o una "proprietà intellettuale". Un'analisi più approfondita sulle caratteristiche dei servizi sarà comunque ripresa alle **chart 18 e 19**.

L'aspetto della terziarizzazione che maggiormente interessa questo lavoro è una progressivo estendersi dell'importanza dei servizi nel modello di business delle aziende industriali. Sebbene un'offerta complementare di servizi al prodotto e al cliente sia stata sempre presente nel portafoglio di offerta delle aziende industriali, essa veniva molto spesso vista più come una necessità da dover accettare piuttosto che come un importante supporto agli affari basati sul prodotto, la cui centralità era assoluta in quel modello di business, mentre, come si vedrà più oltre, nell'attuale situazione dei mercati, i servizi al prodotto e al cliente costituiscono una componente qualificante e di peso crescente del portafoglio di offerta di moltissime aziende.

Sono stati brevemente discussi solo alcuni dei fattori che stanno determinando trasformazioni sostanziali dell'ambiente economico nel quale le aziende operano, tralasciandone altri, per motivi di brevità, pur importanti per la loro influenza sulle aziende e sul contesto competitivo, quali, ad esempio, le ripercussioni dei fenomeni di **deregulation**, i crescenti **vincoli normativi** per le produzioni industriali nella comunità economica europea, i gravi **problemi ecologici** e i colossali **fenomeni migratori**, questi ultimi di particolare importanza nell'ottica del *business-to-consumer*.

Il motivo per il quale è stato introdotto un cenno a questi fenomeni di portata così ampia in un lavoro che analizza un argomento come la vendita, tutto sommato molto specifico, è per valutare quali siano i riflessi di tali trasformazioni dell'ambiente economico sulle aziende e sulle loro relazioni con i mercati, argomento che viene ripreso nella *chart* successiva.

## Le ripercussioni di tale contesto sulle aziende e sul quadro competitivo



Gli elementi di trasformazione dell'ambiente economico maturati negli ultimi due decenni, discussi nella *chart* precedente, non possono non avere ripercussioni sulle aziende e sul loro modo di rapportarsi con il mercato. Alcune di queste ripercussioni si sono già manifestate mentre altre avranno effetto sul medio/lungo periodo ed è oggi difficile valutarne direzione e intensità.

Limitandoci a discutere alcune di queste ripercussioni già visibili, e che sono rilevanti per l'oggetto di questo lavoro, forse si possono evidenziare anche elementi che consentono di cogliere e valutare qualche segnale debole su cosa riserva il futuro:

- **intensa concorrenza:** chi opera sul mercato percepisce una forte accentuazione del contesto competitivo odierno e, molto probabilmente, questa situazione è il portato del combinarsi di più di uno degli elementi di trasformazione dell'ambiente economico discussi in precedenza, e in particolare: globalizzazione, sviluppi tecnologici, *commodification* delle tecnologie ed economia delle reti.

Questi elementi combinandosi tra di loro sono responsabili:

- di una intensa concorrenza di prezzo che coinvolge prodotti e servizi in diversi comparti,
- di una presenza significativa di prodotti e servizi sostitutivi che determinano una forte concorrenza sulle alternative di scelta,
- dell'ingresso nel mercato di nuovi operatori commerciali che si fanno portatori di queste offerte,
- dell'esigenza per le aziende già stabilizzate sul mercato di rinnovare il portafoglio di offerta più frequentemente e più rapidamente per mantenere una differenziazione rispetto ai nuovi entranti,
- di nuovi modi di accedere via "rete", in senso ampio, a mercati anche lontani da parte di operatori fino a ieri solo locali.

Il crescente fenomeno del *low-cost*, che tocca sia servizi (viaggi aerei, turismo, ristorazione, telefonia via internet, *e-mail box*, *web hosting*, motori di ricerca su internet, televisione commerciale, ecc) che prodotti (elettronica, mobili, occhiali, *software* open source, giornali, ecc.) diventa segnale e metafora di questo ambiente "ipercompetitivo". Aziende come Ryanair, Skype, McDonald's, Wal-Mart, Ikea e molte altre per cavalcare questa tendenza che ha assunto dimensioni da fenomeno di massa, con effetti di trascinamento dal mercato *consumer* al mercato business, fanno leva su diversi ingredienti:

- bassi costi del lavoro nei paesi emergenti,
- "scarnificazione" del prodotto o del servizio per ridurlo al minimo indispensabile,
- progettazione tendente alla semplificazione dei processi di produzione talvolta trasferendo al cliente l'esecuzione di una parte delle attività,
- spinta fortissima all'automazione di certe produzioni,
- forte controllo sui fornitori e logistica ad altissima efficienza,
- modelli distributivi che puntano a elevatissime economie di scala (**chart 160**),
- utilizzo della rete internet come motore di abilitazione delle comunicazioni interne, sia orizzontali che verticali, e delle comunicazioni interaziendali, come strumento di marketing e come canale di accesso a mercati locali e remoti;
- sviluppo e produzione di servizi che vengono proposti gratuitamente a una platea di utenti che vengono così a costituire un'*audience* che, per spendere tali servizi e produrre utili, viene "venduta" a inserzionisti pubblicitari secondo il modello di business tipico, ad esempio, delle televisioni commerciali o dei motori di ricerca su internet.

Tutto ciò determina un accentuarsi della competizione per la caccia a una domanda insufficiente rispetto all'offerta. In questa situazione gli operatori tradizionali, gravati da onerosi costi di struttura costituitisi nelle passate gestioni, quando questi fenomeni concorrenziali erano meno sentiti, hanno difficoltà a competere e si scontrano con resistenze interne dovute a difficoltà culturali e, talvolta, a opposizioni sindacali o corporative, che ostacolano i cambiamenti richiesti per l'adeguamento al nuovo ambiente economico;

- **erosione dei margini:** è la diretta conseguenza della combinazione tra competitività dell'ambiente e insufficienza della domanda. In effetti questa situazione genera un affollamento

dei mercati dal lato dell'offerta che contribuisce a tale erosione per la tensione sui prezzi e sui termini e condizioni di vendita. Contribuiscono all'erosione dei margini, inoltre, tutti quegli aumenti di costi che, dato l'ambiente competitivo, risulta difficile trasferire sui prezzi di vendita, come ad esempio i maggiori oneri che derivano dal più rapido *turn-over* nel portafoglio di offerta, che viene discusso al punto successivo;

- **rapido *turn-over* dell'offerta:** la durata del ciclo di vita dei prodotti e dei servizi tende a ridursi per effetto di vari fattori quali:
  - l'intensa concorrenza che forza il tema della differenziazione competitiva,
  - le rapide evoluzioni tecnologiche che, direttamente o indirettamente, velocizzano l'obsolescenza dell'offerta corrente,
  - più stringenti esigenze dei clienti.

Un rinnovamento (*turn-over*) frequente del portafoglio di offerta comporta costi aggiuntivi nello sviluppo dei nuovi prodotti e dei nuovi servizi, negli adeguamenti delle filiere produttive, nei costi di commercializzazione per l'addestramento del personale di vendita e di servizio, e per l'introduzione sul mercato della nuova offerta. Come già accennato in precedenza questo è un ulteriore fattore che contribuisce significativamente alla erosione dei margini;

- **maggiore potere dei clienti:** l'ampliamento dei mercati di approvvigionamento consentito dalla globalizzazione e dall'economia delle reti, la facilità di accesso via internet alle informazioni tecniche ed economiche sulle offerte di prodotti e servizi disponibili sul mercato, uniti al prevalere dell'offerta sulla domanda pongono, in generale, chi acquista in una posizione di maggior poter rispetto al passato;
- **nuove strategie di acquisto:** un altro importante aspetto che emerge nei comportamenti delle aziende è una evoluzione di ruolo della funzione acquisti in molte aziende come conseguenza della crescente importanza delle strategie di acquisto nella gestione aziendale (*chart 222*). Proprio l'evoluzione dei mercati fa emergere nuove esigenze che la funzione acquisti è chiamata a gestire, quali ad esempio, quelle connesse a valutazioni economiche più evolute rispetto alla tradizionale centralità del prezzo [ad esempio prendendo in considerazione tecniche più significative quali il *TCO*, *Total Cost of Ownership*, su cui si ritornerà più oltre in questo lavoro (*chart 249*)], a valutazioni di bilanciamento tra economie di acquisto e economie di collaborazione con il fornitore, soprattutto nelle aree di acquisto più critiche o più strategiche per l'azienda, alla necessità di gestione della complessità insita in acquisti che richiedono al fornitore servizi aggiuntivi vitali per dare un forte impulso all'efficienza e all'efficacia dei processi di fornitura (*supply chain*) dell'azienda;
- **rapporti di vendita più complessi:** alle nuove strategie di acquisto dei clienti i fornitori devono rispondere con una elevata professionalità da parte dei loro venditori e con un coinvolgimento multifunzionale delle loro strutture interne per supportare l'elaborazione delle soluzioni alle esigenze dei clienti, molto spesso stabilendo dei rapporti di *partnership* che superino il tradizionale dualismo cliente/fornitore. Tutto ciò può tradursi da una parte in rapporti più stretti con il cliente, e questa è un'opportunità significativa per la continuità del business oltre la specifica situazione di vendita, e dall'altra in cicli di vendita più costosi perché più impegnativi e che richiedono molto più tempo;
- **nuove opportunità:** le trasformazioni dell'ambiente economico non inducono solo criticità e problemi ma sono anche in grado di aprire nuove opportunità in molti settori di attività. Queste opportunità sono rintracciabili:
  - nell'ampliamento dei mercati di sbocco e di approvvigionamento offerti dalla globalizzazione e dalla economia delle reti,
  - nella emersione di interi nuovi settori di attività come effetto:
    - dello sviluppo tecnologico,
    - della questione energetica con gli associati problemi ecologici (*green economy*),

- dei sempre nuovi vincoli normativi, a opera soprattutto della Commissione Europea, che spingono all'adeguamento o al rinnovo di strutture civili e industriali,
- della terziarizzazione che stimola anche le aziende legate alla cultura del prodotto verso la nuova prospettiva dei servizi.

Cogliere queste opportunità richiede di mettere in campo diverse capacità, quali una comprensione approfondita delle tendenze (*trend*) nelle trasformazioni dell'ambiente economico e delle conseguenze di queste trasformazioni sui mercati esistenti, la capacità di intuire il formarsi di nuovi mercati con un gioco di anticipo per acquisire vantaggi di posizione e una capacità di gestione dei rischi connessi a tutti i business che operano su mercati emergenti;

- **destrutturazioni/outsourcing/delocalizzazioni:** la risposta delle aziende alle sfide poste dalle trasformazioni dell'ambiente esterno si riconducono, spesso, ai tre aspetti indicati all'inizio di questo capoverso, aspetti tutti, in qualche modo, riconducibili alla stessa matrice: la ricerca di una maggiore flessibilità strutturale, di una riduzione dei costi e di una maggiore prontezza e reattività alle esigenze dei clienti, ai cambiamenti del mercato e alle nuove opportunità di business. Le destrutturazioni ottenute attraverso una riduzione del peso delle gerarchie e delle procedure rigide puntano a organizzazioni "più corte" e di conseguenza "più piatte", verso modelli reticolari nei quali siano enfatizzati partecipazione e scambi collaborativi orizzontali. L'*outsourcing* punta a esternalizzare attività che l'azienda non considera di centrale importanza (*core business*) al fine di beneficiare delle economie di scala, di scopo e di competenza (*chart 160*) di fornitori specializzati e nello stesso tempo alleggerire la struttura e modificare la natura dei costi associati da costi fissi a costi almeno parzialmente variabili. Le delocalizzazioni produttive mirano alla riduzione dei costi di produzione e talvolta ad avvicinare la produzione ai mercati di sbocco, mentre le delocalizzazioni amministrative, molto in voga nelle aziende americane che operano in Europa, puntano a concentrare in paesi con più basso costo del lavoro attività quali amministrazione, recupero crediti, call center, centralini telefonici, ecc, aggiungendovi economie di scala ma sottovalutando notevoli diseconomie di "ambiente" (culture locali, lingue, legislazioni, ecc.);
- **rischi di credito:** è un fenomeno che è sempre stato all'attenzione delle aziende ma che ha acquistato un forte rilievo e una grande criticità nell'ultimo decennio, almeno in Italia, forse per la scarsa efficacia della tutela giuridica dei creditori. I rischi d'insolvenza, talvolta fraudolenta, ma anche di macroscopici ritardi nei pagamenti, purtroppo anche da enti pubblici, se non attentamente considerati e gestiti possono mettere a rischio la stessa esistenza di un'azienda. La combinazione del rischio di credito con gli altri fattori di trasformazione dell'ambiente economico considerati in precedenza, soprattutto con gli effetti delle crisi finanziarie, porta a correggere la nozione di "domanda" come oggetto di contesa competitiva sul mercato in quella più stringente di "domanda solvibile", che aggrava tutti i problemi di scarsità di domanda rispetto alle potenzialità dell'offerta, ma genera quel livello di attenzione al problema del rischio di credito capace di produrre i giusti anticorpi per la tutela dell'azienda;
- **convergenza di prodotti e servizi:** la breve discussione sulla terziarizzazione, proposta alla *chart* precedente, in cui veniva osservato come questo fenomeno macroeconomico aveva un suo corrispondente in un analogo fenomeno a livello aziendale, mette in evidenza che, in parte a causa delle trasformazioni dell'ambiente economico e in parte per effetto di una evoluzione indipendente, sono cadute certe barriere settoriali tra prodotti e servizi, i quali tendono a compenetrarsi e, spesso, a essere commercializzati congiuntamente in una logica di complementarietà e sostegno reciproco, per rinforzare il livello di competitività dell'offerta complessiva. Questo percorso di evoluzione delle aziende industriali verso un portafoglio di offerta che affianchi al tradizionale menù di prodotti un ricco paniere di servizi, ha un suo equivalente simmetrico nel fenomeno di evoluzione delle aziende tipicamente di servizi verso approcci commerciali e di produzione che si avvicinano a quelli delle aziende industriali. Per molti servizi di carattere routinario, di limitata complessità e di valore specifico contenuto, con

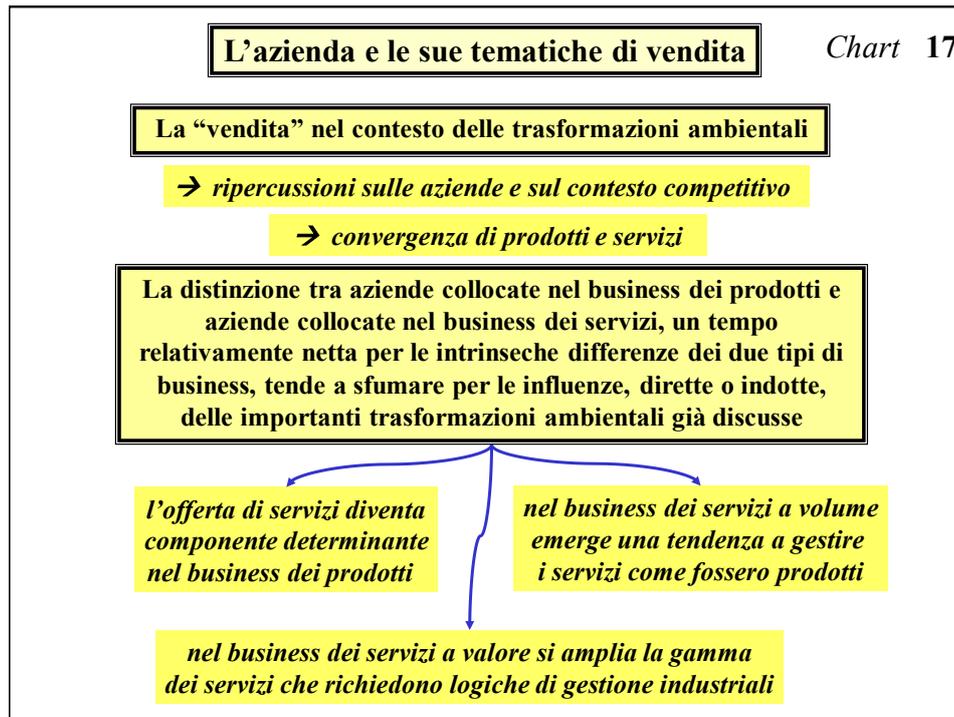
un elevato potenziale di diffusione commerciale, detti “**servizi a volume**”, si assiste a forme di “pacchettizzazione” che ne semplificano le modalità di acquisto, ne agevolano la fruizione e rendono più efficace la comunicazione al mercato (si veda a tale proposito la successiva *chart 17*). Per i servizi di maggiore complessità e di alto profilo, per i quali è richiesto l’uso di tecnologie avanzate e competenze molto specialistiche, detti “**servizi a valore**” per il loro carattere di servizi molto personalizzati e molto costosi, emergono esigenze di investimenti in infrastrutture e tecnologie per ottenere maggiore facilità di esecuzione, riduzione dei tempi e dei costi di realizzazione e fornire ai clienti funzionalità avanzate che costituiscano elementi di differenziazione competitiva. Questa evoluzione delle aziende di servizi verso approcci industriali, simmetriche all’evoluzione delle aziende industriali verso un’economia dei servizi, determina un fenomeno di convergenza tra prodotti e servizi, e talvolta una mutua identificazione, che è entrata anche nel linguaggio corrente. È frequente, infatti, sentire un autore chiamare “prodotto” la sua opera televisiva o cinematografica, o un assicuratore una certa offerta o formula assicurativa, o un bancario un certo tipo di conto corrente. Una distinzione “volume/valore” si presenta anche nella gestione dei prodotti in cui vengono indicati come “**prodotti a volume**” quei prodotti di ampia diffusione, in genere gestiti a stock, soggetti a una forte concorrenza di prezzo che comporta bassi margini di contribuzione e la cui commercializzazione richiede strutture di distribuzione e vendita molto capillari ed estese sul territorio, mentre sono indicati come “**prodotti a valore**” quei prodotti di una certa complessità, venduti in volumi più ridotti con prezzi importanti, spesso con esigenze di personalizzazione sui requisiti del cliente, i quali richiedono per la loro commercializzazione competenze tecniche specialistiche per quanto riguarda le operazioni di vendita e di supporto pre- e post-vendita. Date queste condizioni appare evidente che le tematiche di vendita, oggetto del presente lavoro, devono essere discusse tenendo conto di questa convergenza tra prodotti e servizi, i quali, pur mantenendo caratteristiche distinte sono oggetto di analoghi processi commerciali. La convergenza di prodotti e servizi è un tema di così vitale importanza nell’economia di questo lavoro che merita ulteriori approfondimenti sviluppati nelle successive *chart 17-20*.

Riassumendo, nella *chart* precedente è stata discussa una serie di fenomeni che stanno imponendo delle trasformazioni importanti all’ambiente economico, che costituisce il contesto nel quale le aziende operano.

Queste trasformazioni ambientali tendono, alcune nel breve e altre nel medio/lungo periodo, a modificare le dinamiche dei rapporti delle aziende con il mercato, contrapponendo a nuovi problemi e criticità anche nuove opportunità, e in questa *chart* si è cercato di individuare alcuni degli elementi che influenzano queste nuove dinamiche.

Tutto ciò, come apparirà più chiaro in seguito, costituisce una premessa significativa all’approccio scelto per navigare all’interno delle problematiche di vendita sia viste in senso generale, nell’ottica cioè dei risultati di vendita che un’azienda deve perseguire per mantenere la rotta programmata dal suo management, sia viste in senso particolare, vale a dire nell’ottica del venditore che deve realizzare i risultati di vendita, congruenti con quella rotta, che l’azienda si aspetta da lui.

## Convergenza di prodotti e servizi



Si è già visto nella *chart* precedente come la distinzione tra aziende industriali, tradizionalmente collocate nel business dei prodotti, e aziende collocate nel business dei servizi, un tempo relativamente netta per le intrinseche differenze negli “oggetti” trattati, tende a sfumare come fatto evolutivo spontaneo accelerato dalle influenze dirette o indotte di alcune delle importanti trasformazioni ambientali già discusse.

È stato inoltre visto come la terziarizzazione delle economie più sviluppate trovi un suo riscontro nella terziarizzazione delle aziende industriali, che, nella ricerca di nuovi modi per soddisfare una domanda sempre più esigente e per fronteggiare la crescente concorrenza internazionale, oltre a far lievitare la dimensione e l'importanza dei **servizi finalizzati al prodotto e al cliente** vedono crescere la terziarizzazione interna espressa dal cosiddetto “**terziario implicito**”.

Il terziario implicito corrisponde a quelle attività interne alle aziende non direttamente coinvolte nella produzione fisica dei beni o nella erogazione dei servizi, quali, ad esempio, le attività finanziarie, amministrative, di ricerca, di design, di marketing, ecc., tutte prestazioni prevalentemente intellettuali che in un contesto fortemente competitivo, come quello attuale, tendono ad assumere un'importanza crescente nella conduzione degli affari.

I servizi al prodotto e al cliente, che sono sempre stati presenti nell'offerta delle aziende industriali, erano principalmente finalizzati ad assicurare il miglior uso dei prodotti e a garantirne la funzionalità nel tempo, e consistevano essenzialmente in servizi di manutenzione e di assistenza tecnica. Con l'inasprirsi della competitività dei mercati e l'emergere di nuove e più specifiche esigenze da parte dei clienti, questo tipo di servizi hanno iniziato a essere visti dal lato dell'offerta come opportunità di differenziazione competitiva e come elemento qualificante sul piano tecnico e professionale nei confronti dei clienti. La nuova collocazione dei servizi al prodotto e al cliente stimolava le aziende a investire per arricchire con nuove idee e nuove possibilità questa componente dell'offerta, che, opportunamente gestita e “venduta”, si trasformava in una fonte di nuovi affari profittevole e quantitativamente significativa.

Esempi di servizi al prodotto e al cliente che stanno assumendo un rilievo considerevole nei portafogli di offerta sono:

- ✓ consulenze pre- e post-vendita,
- ✓ integrazione di sistemi,

- ✓ addestramento a tecnici e a utenti,
- ✓ personalizzazione dei prodotti,
- ✓ logistica personalizzata per rispondere a specifiche esigenze dei clienti per quanto riguarda tempi, luoghi e modalità di consegna piuttosto che imballaggi particolari o altro,
- ✓ finanziamento delle forniture,
- ✓ forme di leasing facilitato,
- ✓ noleggio anche di breve termine,
- ✓ estensione dei termini di garanzia sul prodotto,
- ✓ maggiore articolazione dei servizi tradizionali che vengono calibrati in funzione del livello di servizio richiesto (ad esempio nel caso della manutenzione possono stabilirsi condizioni diverse in funzione degli orari di servizio, dell'impegno sui tempi di intervento, sull'inclusione o meno delle parti di ricambio, ecc),
- ✓ mentre un rilievo crescente stanno assumendo tutti quei servizi di livello avanzato, che presuppongono forme di *partnership* con il cliente a supporto della sua struttura di rifornimento (*supply chain*), fino a configurarsi come anelli della sua catena produttiva con un rilievo comparabile a quello dei reparti interni del cliente stesso agli effetti della qualità e della tempestività di produzione e consegna.

Questa corsa verso l'arricchimento dell'offerta di servizi si è poi gradualmente estesa anche ad aree di servizi che si sono svincolate dai prodotti dell'azienda, in quei casi in cui gli introiti collegati a tali servizi siano tali da mantenerne autosufficienza e profittabilità. È questo, ad esempio, il caso di certi servizi di consulenza o di integrazione di sistemi oppure di finanziamento di progetti che includono in parte, e talvolta anche in toto, prodotti e servizi di altre aziende.

Passando alle aziende di servizi e considerando la tipologia dei **servizi a volume**, quei servizi, cioè, di limitato valore unitario ma con volumi potenziali di vendita molto ampi, tali da costituire un'opportunità di affari rilevante, l'elemento critico diviene la capacità di commercializzazione in alti volumi, che implica capillarità di presenza sul mercato sia per la vendita e che per la erogazione/fruizione del servizio stesso, prezzi competitivi, semplicità di gestione, adeguata qualità oltre a supporti comunicativi in grado di sostenere la **market awareness**, ossia la consapevolezza da parte del mercato dell'esistenza di una tale offerta e dei suoi aspetti caratterizzanti.

Esempi di servizi di questa natura possono essere manutenzione di apparecchiature, assistenza tecnica, alcuni tipi di polizze assicurative, aggiornamento del *software*, corsi di addestramento, servizi telefonici, ecc.

La possibilità di vendita in volumi per questi servizi può essere ottenuta attraverso uno sforzo d'industrializzazione che dosi diversi provvedimenti in relazione alla specificità del servizio offerto.

Il primo di tali provvedimenti è quello della “**pacchettizzazione**” del servizio, ossia di una standardizzazione che lo ponga in condizioni di essere offerto a scatola chiusa con un suo nome identificativo e la dichiarazione delle sue specifiche tecniche e funzionali.

In questa maniera anche se il servizio mantiene il suo intrinseco carattere di immaterialità e corrisponde ancora a una prestazione di lavoro, a un'attività intellettuale o all'uso di uno strumento, viene gestito e percepito a tutti gli effetti come fosse un prodotto e può essere presentato al cliente in una confezione fatta solo di carte con il titolo di acquisto del servizio, le sue specifiche funzionali e tecniche e le modalità di attivazione per la fruizione. Inoltre come con i prodotti fisici una tale confezione può essere gestita a stock per una pronta consegna o la spedizione in qualunque località.

Un secondo provvedimento potrebbe essere la decisione di vendere tale “pacchetto” attraverso canali esterni di commercializzazione come mezzo per ampliare significativamente la capillarità di presenza sul mercato.

Un terzo provvedimento potrebbe riguardare la possibilità di esternalizzare, per alcuni tipi di questi servizi, non solo la vendita ma anche l'esecuzione del servizio stesso, delegando le relative attività a del personale esterno opportunamente addestrato, ed eventualmente certificato, dotato di tutti gli strumenti tecnici necessari. Questo terzo provvedimento può essere indicato per quei servizi che

richiedono la presenza di personale in loco per la loro esecuzione, esigenza che può essere difficile o troppo costosa da soddisfare nelle località lontane rispetto al luogo dove sono concentrate le risorse di personale dell'azienda che offre il servizio.

Per quanto riguarda la tipologia dei **servizi a valore**, ossia di quei servizi per l'erogazione dei quali è richiesta la disponibilità d'infrastrutture tecniche o la disponibilità di beni patrimoniali, o l'uso di tecnologie avanzate e competenze specialistiche, come potrebbe essere, ad esempio, il caso dei servizi professionali, dei servizi di trasporto aereo, di noleggio di mezzi e attrezzature, dei servizi di *business center*, dei servizi di gestione in *outsourcing* di applicazioni informatiche, ecc., lo sforzo di industrializzazione di tali servizi si esprime con modalità del tutto diverse. In questi settori la competitività si basa sulla qualità del servizio reso e sui prezzi applicati, requisiti che richiedono investimenti, talvolta anche cospicui, nei mezzi di produzione necessari all'esecuzione del servizio.

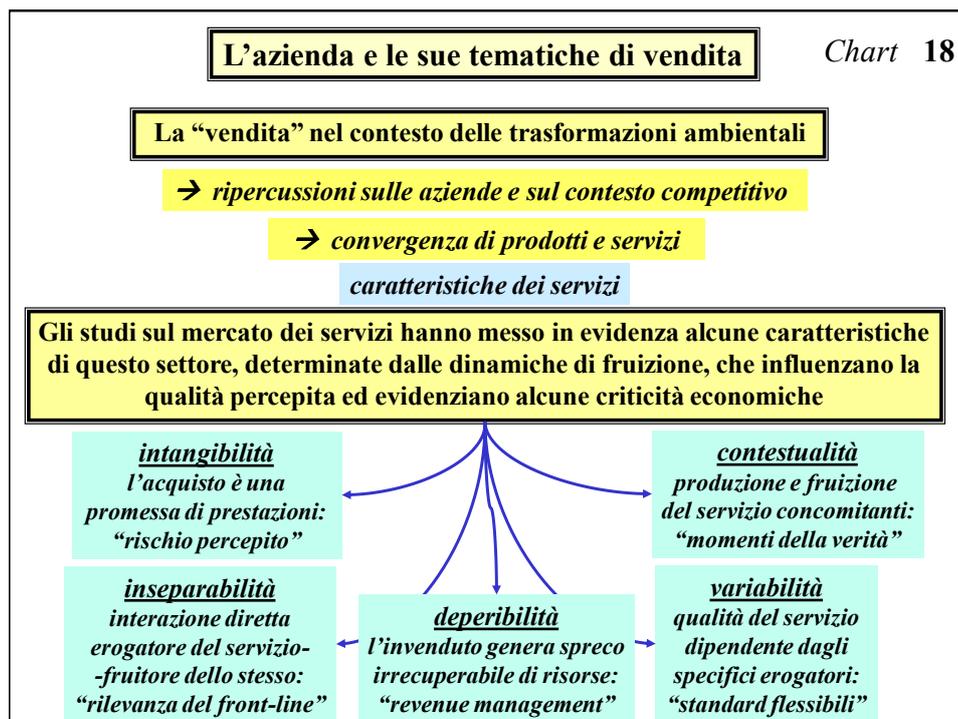
Per altri tipi di servizi a valore che implicano l'esecuzione di un progetto, quali, ad esempio, ristrutturazione di processi industriali, sviluppo di *software*, studi di progettazione civile o industriale, ecc., la competitività si gioca anche sui tempi di realizzazione dei progetti, requisito che richiede investimenti in piattaforme tecnologiche di progettazione e sviluppo in grado di accelerare il lavoro e nello sviluppo dei cosiddetti *building blocks*, ossia componenti elementari finiti e componenti "semilavorati" da personalizzare, che vengono assemblati in sede di esecuzione del servizio, eventualmente complementati con parti sviluppate ad hoc secondo i requisiti richiesti dal cliente, approccio che evita la necessità di realizzare ogni progetto totalmente ex-novo.

Servizi che godono di investimenti di questa natura sono indicati come *asset based services* ed esigono che l'azienda gestisca con logica "industriale" gli *asset* attraverso strutture che agiscono come fossero vere e proprie "fabbriche" di produzione con processi, disciplina e controlli per un obiettivo "zero difetti", e implicano l'assunzione di significativi livelli di rischio industriale a causa dell'esigenza di acquisire senza ritardi quei volumi di fatturato che consentano il recupero degli investimenti nei tempi programmati. Per un tale risultato diventa fondamentale il livello di confidenza sulle previsioni di vendita di tali servizi e la capacità commerciale di trasformare dette previsioni in risultati di vendita effettivi. Appare evidente che le aziende di servizi che operano in queste condizioni si posizionano per problematiche e criteri di gestione nella classe delle aziende di tipo industriale a carattere *capital intensive*, diversamente da molte delle tradizionali aziende di servizi tipicamente *labour intensive*.

Un altro aspetto che caratterizza lo spostamento delle aziende di servizi verso problematiche proprie delle aziende industriali focalizzate sul prodotto, è il fatto che in molti progetti di servizio sussiste l'esigenza di includere nella fornitura quei prodotti che sono funzionali alla realizzazione dell'oggetto che il servizio deve realizzare. L'azienda di servizi non può chiamarsi fuori dalla problematica di selezione, scelta, installazione, attivazione e uso dei prodotti, indipendentemente dal fatto che abbia o non abbia provveduto lei stessa alla loro fornitura, e per poter esercitare questo ruolo, oltre al possesso di competenze sui prodotti, è necessario il coinvolgimento dell'azienda stessa nelle problematiche di gestione commerciale di questi prodotti.

La convergenza di prodotti e servizi non maschera le differenze che sussistono tra queste due classi di entità, pur sussistendo una casistica molto ampia di anelli di congiunzione o di ambiguità di collocamento nell'una e nell'altra classe. La puntualizzazione di queste differenze, e in particolare di alcune caratteristiche proprie dei servizi, che viene sviluppata nelle *chart* successive, risulta opportuna perché introduce considerazioni che influenzano le decisioni sulla gestione dell'azienda e sulle strategie di vendita.

## Caratteristiche dei servizi



L'idea di "prodotto" è associata a qualcosa di fisico che viene fabbricato e reso disponibile per la vendita. Si parla così di prodotti industriali, prodotti artigianali, prodotti agricoli, senza con ciò esaurire la gamma dei possibili tipi di prodotto.

In particolare un prodotto industriale si caratterizza per la sua rispondenza a certi standard espressi dalle sue specifiche funzionali e tecniche, alle quali si uniforma tutta la produzione di quel determinato prodotto, rendendo in pratica indistinguibili tra di loro i diversi esemplari del prodotto stesso. Un prodotto industriale è individuato, in genere, con un nome e un codice (codice del prodotto) che ne rende univoca l'identificazione per l'acquirente e per il fornitore.

Nelle diverse fasi del suo ciclo di produzione, dalla progettazione alla fabbricazione, dalla logistica alla vendita, il prodotto industriale beneficia di varie economie (di scala, di scopo, di conoscenza, di esperienza, ecc).

Il prodotto artigianale, a sua volta, è uno di quei tipi di prodotto che si presta a un'ambiguità di collocazione nei confronti dei servizi. In effetti, un prodotto artigianale fatto su richiesta di un committente, come ad esempio un "vestito su misura", è una prestazione d'opera che può essere classificata tra quei servizi che implicano la produzione di un bene la cui proprietà viene trasferita al committente alla conclusione del servizio stesso, mentre un prodotto artigianale già fatto e disponibile per la vendita, di cui l'acquirente può osservare aspetto, funzionalità e caratteristiche prima dell'acquisto, può essere tranquillamente classificato come "prodotto" quasi alla stregua di un prodotto industriale.

Sempre parlando di ambiguità di collocazione tra prodotti e servizi non si può non menzionare quello che sta diventando uno dei settori economici di maggiore importanza, il settore del *software*. Un *software* prodotto su commissione è assimilabile a un "vestito su misura" e classificabile, quindi, come servizio, mentre un *software* prodotto industrialmente, venduto in volumi e confezionato in scatole, è considerato nell'industria informatica come un prodotto, anche se sostanzialmente non ha quelle caratteristiche di materialità associata all'idea di prodotto, consistendo "solo" in decine di milioni o di miliardi di informazioni binarie, bit 0/1, di cui di materiale c'è solo il supporto fisico su cui sono registrate che ne consente la fruizione o il trasferimento su altro supporto.

Abbiamo già visto che anche per i servizi sussistono diverse difficoltà per una loro univoca definizione, oltre a varie ambiguità di collocazione, ed è quindi opportuno discutere quelle che nel pensiero di marketing sono considerate caratteristiche peculiari dei servizi le quali permettono di far emergere alcuni aspetti specifici che intervengono nella loro commercializzazione e che, in ultima istanza, diventano elementi di definizione dei servizi stessi.

La letteratura sul marketing<sup>19</sup> dei servizi evidenzia **cinque caratteristiche** considerate peculiari nei servizi:

- **intangibilità**: è l'elemento considerato di più caratteristica distinzione dei servizi rispetto ai prodotti. In effetti, una prestazione di lavoro, piuttosto che una consulenza o l'esecuzione di un progetto oppure un servizio di telecomunicazioni sono entità che non possono essere "toccate" e fisicamente verificate prima di essere acquistate e sarà solo la fruizione del servizio che determinerà la loro adeguatezza rispetto alle aspettative del cliente. Quindi nei servizi quello che si acquista non è molto di più di una "**promessa di prestazioni**" e come tale soggetta ad aumentare il **rischio percepito** (chart 6) dal cliente, componente sempre presente nelle transazioni *b-to-b*, soprattutto se l'acquisto è di rilevante entità e non ci sono significativi precedenti di collaborazione con il fornitore. A questo punto l'obiettivo dei fornitori per facilitare i processi di vendita diventa quello di ridurre il rischio percepito dai clienti. Si tenta di ottenere tale risultato cercando di dare un contributo di tangibilità indiretta al servizio attraverso mezzi concreti come referenze, documentazione tecnico-professionale, documenti di offerta, piani di lavoro ecc, e attraverso mezzi "induttivi" che agiscono come "segnali" di rassicurazione, come stile di lavoro e apparenza dei venditori, brochure, pubblicità, importanza delle sedi degli uffici, attrezzature tecnologiche utilizzate, ecc. Tutti questi aspetti funzionano da mezzi per dare una qualche "evidenza" a quanto è poco visibile nel servizio che deve essere acquistato, realizzando attraverso investimenti talvolta impegnativi, quella che viene indicata come "**gestione dell'evidenza**";
- **contestualità**: in molti tipi di servizi, produzione e fruizione, totale o parziale, del servizio sono contestuali, nel senso che si svolgono in tempi coincidenti. È in questi momenti che il cliente raffronta, consciamente o inconsciamente, aspettative e realtà. Questi momenti sono indicati come "**momenti della verità**" e costituiscono i tasselli di una costruzione progressiva delle percezioni del cliente. In un senso più esteso i "momenti della verità" possono essere visti come delle bandierine, corrispondenti ai punti di contatto tra cliente e azienda, poste lungo tutto il processo di relazione con il cliente, dalle fasi anche molto iniziali di pre-vendita, a quelle di vendita, fino a quelle relative alla fruizione del servizio. Gli esiti percettivi di tali contatti influenzano la decisione del cliente di acquistare o no, con riferimento a tutte le bandierine che precedono la vendita, e, ad acquisto concluso, influenzano il suo giudizio sul servizio per tutte le bandierine che seguono la vendita e qualificano l'esecuzione del servizio stesso. Ad esempio gli sforzi d'immagine e di comunicazione di una compagnia aerea per attrarre passeggeri possono essere in gran parte vanificati nella percezione del cliente da un'eventuale inefficienza o scortesia degli assistenti di volo. La logica dei momenti della verità in senso esteso può essere usata dall'azienda per definire dei programmi di qualità sui processi di vendita e di esecuzione dei servizi, attraverso un'analisi di dettaglio per l'individuazione di tutti i possibili punti di contatto del cliente con l'azienda (le bandierine), un programma per un'adeguata gestione dei momenti di contatto, attraverso la cura qualitativa e quantitativa delle risorse di presidio, e per l'implementazione di strumenti o modalità di controllo, possibilmente oggettivi, di disponibilità, prontezza e qualità nei rapporti con il cliente;
- **inseparabilità**: in molti tipi di servizi il cliente è coinvolto e partecipa alla produzione del servizio stesso, avendo una visibilità su chi lo produce e sui modi attraverso i quali viene prodotto. In queste condizioni la qualità dell'interazione tra il cliente e la controparte del fornitore che lo interfaccia è determinante per l'esito del servizio, come determinante molto

---

<sup>19</sup> Ad esempio: Marco Raimondi. "Marketing del prodotto-servizio", pag. 35 e seg., 2005, ed. Hoepli

spesso è anche l'atteggiamento stesso del cliente. In ottica fornitore queste osservazioni portano all'importante conseguenza che gli addetti alla produzione del servizio influenzano significativamente l'esito del servizio stesso e le percezioni del cliente, **per cui le loro responsabilità non sono più solo di natura tecnico/professionale, ma anche relazionale**. Si pensi ai tecnici di manutenzione, agli addetti agli sportelli bancari, agli operatori di check-in, agli addetti al *call-center*, ai tecnici che portano avanti la realizzazione di un progetto. In quest'ultimo caso se un funzionario del cliente è coinvolto nell'esecuzione di quel progetto, questi avrà diverse occasioni di interagire con le persone del fornitore e si formerà un'opinione sulle loro capacità professionali e sul modo in cui stanno svolgendo il loro lavoro, e questa opinione sicuramente andrà a influenzare il giudizio del cliente sul servizio. Questa contiguità tra produttori e cliente rende evidente un fatto di estrema importanza e caratteristico dell'economia dei servizi e, cioè, **la rilevanza del personale di *front-line***, ossia il personale che ha il contatto con il cliente e partecipa alla produzione/erogazione del servizio. Se poi si combina questa caratteristica di "inseparabilità" propria dei servizi con l'idea dei "momenti della verità" collegata alla caratteristica di "contestualità" discussa al punto precedente, la rilevanza del personale di *front-line* copre tutte le fasi di rapporto con il cliente, pre-vendita, vendita e fruizione del servizio, allargando la popolazione dell'azienda che con i suoi comportamenti e le sue competenze può influenzare, in positivo e in negativo, sia la vendita che l'esito dei servizi. Questo punto è di portata notevole perché si pone come elemento di marcata differenza rispetto alle aziende orientate ai prodotti e condiziona l'approccio al mercato delle aziende che vogliono commercializzare servizi;

- **variabilità:** in un servizio sono rilevanti sia le componenti umane che intervengono nella erogazione del servizio che la combinazione di esigenze e componenti umane che interagiscono dal lato della fruizione. Per l'intrinseca variabilità da caso a caso delle componenti umane e delle esigenze dei clienti, qualunque servizio è soggetto a una variabilità che ne riduce la prevedibilità dell'esito, nonostante gli sforzi delle funzioni di controllo. Tale variabilità, poi, aumenta e le possibilità di controllo si riducono, nel caso che l'esecuzione di una parte del servizio sia delegata a un'altra azienda. La variabilità costituisce un problema agli effetti dei livelli di qualità che un'azienda vuole garantire, con qualche possibile conseguenza sulla sua credibilità. Le aziende reagiscono a questi problemi tentando di imporre degli standard di servizio, supportati da manuali, procedure, addestramento, strumenti di lavoro, ecc, per aumentare la certezza di comportamento del proprio personale rischiando però, con questi mezzi, di ridurre la flessibilità e un certo grado di autonomia che deve essere comunque lasciato al personale per la gestione delle componenti di variabilità che originano dal lato del cliente. Si tratta dunque della ricerca di un sottile equilibrio che può essere ottenuto gestendo un ossimoro, quello degli "**standard flessibili**", che può essere espresso da un opportuno mix di regole, addestramento, delega, sintonia con le politiche e gli obiettivi di servizio dell'azienda;
- **deperibilità:** si è già visto come i fattori produttivi dei servizi sono costituiti sostanzialmente da risorse umane, mezzi e infrastrutture. Nei periodi di tempo in cui queste risorse sono disponibili ma non utilizzate (*idle*) i relativi costi (reali o di opportunità<sup>20</sup>) gravano comunque sull'azienda, senza possibilità di recupero. Si tratta quindi di risorse in un certo senso "deperibili", di cui la quota parte non utilizzata va definitivamente sprecata. Si pensi, ad esempio, a del personale professionale per la realizzazione dei progetti per i periodi di tempo in cui pur essendo retribuito non viene utilizzato per mancanza di attività da svolgere, a dei mezzi da noleggiare rimasti inattivi, a degli aerei che volano con bassi coefficienti di riempimento, a delle infrastrutture come centri di elaborazione dati non pienamente utilizzate. Il problema della mancata piena utilizzazione delle risorse destinate alla produzione di servizi ha poi un suo simmetrico, quello dell'eccesso di domanda nei cosiddetti periodi di picco, domanda che non può essere servita per carenza di risorse in quell'arco temporale e che rischia di generare affari per la concorrenza, se

---

<sup>20</sup> Il costo opportunità corrisponde al mancato beneficio ottenibile dall'utilizzazione di quelle risorse

non si riesce a posticiparla. Da quanto detto appare evidente quanto critici siano i processi di vendita dei servizi dove, idealmente, andrebbe cercato un perfetto sincronismo temporale e una perfetta quadratura quantitativa e qualitativa tra domanda e risorse disponibili per la produzione dei servizi.

Le aziende tendono a gestire questi problemi in vari modi:

- cercando di ottenere una struttura delle risorse la più flessibile possibile, compatibilmente con i vincoli normativi del mercato del lavoro e con la possibilità di accesso a risorse supplementari in caso di necessità,
- applicando politiche commerciali dette di *revenue management*, in cui si cerca di fotografare gli eventuali profili ricorrenti dell'andamento della domanda, andando a incentivare, con sconti o altri strumenti promozionali, la domanda nei periodi tipicamente di basso livello (che possono essere orari della giornata, giorni della settimana o del mese, periodi dell'anno), tenendo invece alti i prezzi nei cosiddetti periodi di punta o periodi collegati a eventi speciali che generano un picco di domanda,
- stimolando un'anticipazione della espressione della domanda attraverso una opportuna incentivazione agli ordini o alle prenotazioni anticipate, con il fine di dimensionare le risorse prevedibili e, se possibile, provvedere al loro adeguamento,.

Le diverse caratteristiche di servizi e prodotti non possono non riflettersi sui modi attraverso i quali questi beni sono proposti al mercato e, a titolo esemplificativo, può essere di qualche interesse una breve digressione sull'influenza di questi aspetti sul *marketing mix*.

Com'è noto, in un'impostazione di marketing classico il posizionamento di un'azienda verso il mercato è guidato dalle scelte relative al cosiddetto "*marketing mix*", che è l'insieme delle variabili sulle quali l'azienda agisce per definire la propria politica commerciale. È ormai considerato come fatto acquisito che le variabili di *marketing mix* delle aziende industriali orientate al prodotto, siano espresse in forma semplificata attraverso il paradigma delle famose "**4Ps**" (*Product, Price, Promotion, Place*), in cui ciascuna **P** sottende anche un aggregato di sub-variabili correlate alla relativa variabile principale. Ad esempio la variabile Prodotto oltre alle decisioni sulle caratteristiche del prodotto (tecniche, tecnologiche, funzionali) sottende altre decisioni correlate e relative ai mercati ai quali s'indirizza l'offerta, ai servizi integrati e complementari, ai differenziali competitivi da usare come argomentazioni di vendita, ecc., e analogamente per le altre variabili. Tale paradigma è stato introdotto per la prima volta dal professor Jerry McCarthy intorno al 1960, nella prima edizione del libro "Marketing", riprendendo a sua volta schemi simili già usati nell'insegnamento alla Northwestern University, e successivamente popolarizzato dai lavori di Philip Kotler. Il paradigma delle "4Ps", pur nel riconoscimento della sua validità da parte di autorevoli studiosi<sup>21</sup>, se non altro per meriti comunicativi e mnemonici, è tuttavia sottoposto a varie critiche che ne evidenziano soprattutto, alcuni limiti di prospettiva.

Una delle situazioni<sup>22</sup> in cui si evidenziano i limiti del paradigma delle "**4Ps**" riguarda la sua applicazione alle aziende con un portafoglio di offerta significativamente caratterizzato in termini di servizi. In tali casi la letteratura di marketing propone una versione dello stesso paradigma espresso come "**7Ps**", formato dalle analoghe, ma diversamente declinate, "**4Ps**" dei prodotti alle quali si aggiungono altre "**3Ps**" che simbolizzano tre temi propri dei servizi: *People, Physical evidence e Processes*<sup>23</sup>.

Per i servizi le "**4Ps**" mutuata dai prodotti, ma diversamente declinate, tengono conto delle caratteristiche proprie del settore discusse in precedenza, per cui, ad esempio:

---

<sup>21</sup> Philip Kotler: "300 risposte sul marketing", pag. 57, 2004, ed. Tecniche Nuove.

David Jobber: "Principles and Practice of Marketing", pag. 21, 1995, ed. McGraw-Hill.

<sup>22</sup> Altre critiche al paradigma delle "**4Ps**" sono state espresse dallo stesso Kotler e discusse alla [chart 45](#).

<sup>23</sup> David Jobber: op. cit., pag. 675 e seg.,

- per quanto riguarda la *P* di *Product*, che in questo caso simbolizza quella particolare forma di prodotto che è il “servizio”, va fatta la distinzione tra servizi pacchettizzati (**chart 17**), che seguono una gestione marketing analoga a quella dei prodotti fisici, e gli altri servizi, specialmente i servizi a valore, per i quali sussistono rilevanti differenze in termini di segmentazione del mercato, struttura dell’offerta, gestione del ciclo di vita dell’offerta, esigenze di supporto alle vendite e controllo dei livelli di *customer satisfaction*;
- riguardo alla *P* di *Price* abbiamo già visto come l’esigenza di applicare politiche di *revenue management*, necessarie in alcune tipologie di servizi (quelle tipologie per cui la caratteristica di “deperibilità” risulta particolarmente critica), renda “fluido”, e molto spesso complesso e aleatorio, il quadro dei prezzi applicati, sollevando anche non poche perplessità in molti utenti. Per altre tipologie di servizi sussistono vari dibattiti sulla più opportuna tecnica di formazione dei prezzi, la più interessante ma complessa delle quali è quella indicata come *value pricing*, in cui il prezzo è dimensionato sull’utilità per il cliente di quel certo servizio (tecnica già molto usata per quella classe di prodotti che più somigliano ai servizi quali i prodotti *software*);
- per la *P* di *Promotion*, pesa la difficoltà di comunicare efficacemente al mercato benefici e caratteristiche di entità intrinsecamente intangibili come i servizi. Questa situazione porta a dare maggiore importanza all’influenza percettiva del *brand* come sostituto della conoscenza a priori dell’effettivo contenuto della proposizione commerciale;
- da ultimo la *P* di *Place*, che fa riferimento all’insieme delle politiche di distribuzione, risente dell’irrelevanza per i servizi, con esclusione dei servizi pacchettizzati, dei problemi di stoccaggio e di distribuzione fisica. Quindi per questa variabile si manifesta una tendenza a focalizzare particolarmente le problematiche che si riferiscono ai canali di commercializzazione e all’eventuale uso di aziende esterne per l’esecuzione dei servizi, con riferimento soprattutto alle questioni d’interazione con i clienti, data la rilevante importanza di quest’aspetto e la sua influenza sulle percezioni dei clienti.

Passando alle “3Ps”, che sono le componenti aggiuntive del *marketing mix* dei servizi, va rilevato che esse traducono in ottica marketing questioni già trattate nella discussione delle cinque caratteristiche peculiari dei servizi:

- **People**: torna a evidenziare l’importanza delle interazioni di *front-line* e del ruolo di gran parte del personale dell’azienda nella gestione del rapporto con i clienti. Le leve di azione riferite a questo tema fanno riferimento alla necessità di curare attitudine, preparazione e motivazione di tutto il personale che viene a contatto con i clienti, e non solo del personale di vendita, attraverso selezione, formazione, addestramento, controlli e sistemi premianti;
- **Physical evidence**: si riferisce all’influenza di tutti quei “segnali” di natura estetica, fisico/ambientale, psicologica (sicurezza, comodità, ordine, pulizia, sollecitudine, attenzione, gentilezza, empatia, ecc.) che generano buone impressioni sul cliente nella fase che precede l’acquisto e che, nella fase di fruizione del servizio, gli trasmettono la misura dell’importanza che viene attribuita alle sue esigenze. Un assetto positivo dei parametri di “*Physical evidence*” mentre contribuisce alla qualità percepita dell’azienda e del servizio, comporta costi anche notevoli. La ricerca del più opportuno equilibrio tra costi e benefici complessivi di business sul medio/lungo periodo costituisce la sfida sottesa alle decisioni su questo tema;
- **Processes**: nella produzione di un servizio i processi di esecuzione adottati, intesi come procedure, strumenti, flussi di attività, controllo e coordinamento, hanno una significativa influenza sui risultati che si ottengono e acquisiscono una elevata visibilità laddove il personale del cliente è coinvolto e partecipa alla produzione del servizio stesso. In questa realtà processi flessibili combinati con assegnazione di opportune deleghe per l’esercizio di tale flessibilità, assegnate a chi opera sul campo, oltre ad attenzione e capacità di pronta risposta ai problemi del cliente, costituiscono fattori determinanti al successo del servizio.

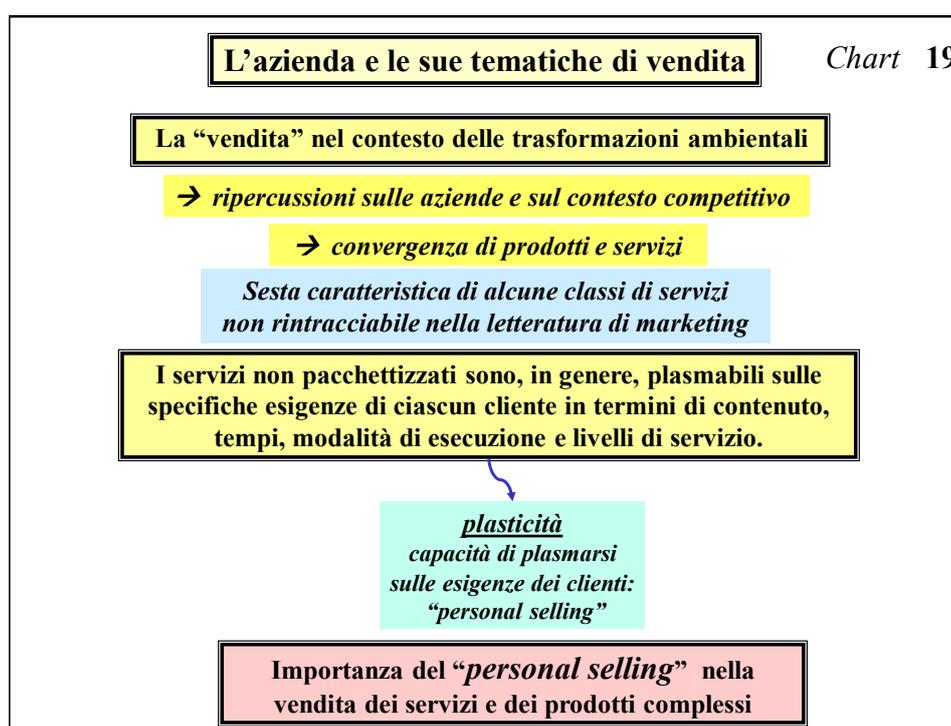
Tutto quanto discusso con riferimento a questa *chart* mostra chiaramente le differenze, talvolta anche sostanziali, tra prodotti e servizi, differenze che ne influenzano tutto il ciclo commerciale,

dalla fase di marketing a quella di pre-vendita, dalla fase di proposta al cliente alla sottoscrizione del contratto di vendita, dall'esecuzione del contratto alle fasi di post-vendita che dovrebbero aprire nuovi potenziali di affari, condizionati ovviamente dall'apprezzamento dell'esperienza di acquisto da parte del cliente.

In una situazione di convergenza di prodotti e servizi nei portafogli di offerta delle aziende, le differenze tra queste due tipologie di offerta assumono una importanza notevole poiché sollevano problemi di compatibilità interne e di adeguatezza delle aziende a gestire portafogli di offerta così strutturati. Si pensi, ad esempio, alla sfida costituita dalla gestione delle “3Ps” addizionali del *marketing mix* dei servizi per un'azienda culturalmente prodotto-centrica, o, viceversa, dalla capacità di gestire come “fabbriche” le infrastrutture su cui si appoggiano i suoi *asset based services*, per un'azienda culturalmente servizio-centrica.

Questo è un argomento che sarà approfondito alla **chart 20**, subito dopo aver proposto una ulteriore caratteristica di alcune classi di servizi **che non si ritrova nella letteratura di marketing, ma che risulta importante per le sue implicazioni nelle operazioni di vendita.**

## Ulteriore caratteristica di alcune classi di servizi



I servizi non pacchettizzati (**chart 17**), e in particolare i servizi a valore, richiedono spesso di essere plasmati sulle specifiche esigenze del cliente, esigenze molto diverse da azienda ad azienda, e diverse nel tempo per la stessa azienda. Questo aspetto evidenzia un'ulteriore caratteristica distintiva dei servizi, la loro “**plasticità**”, ossia la proprietà di essere adattabili ai bisogni più particolari di ciascun singolo cliente.

L'esercizio di questa proprietà implica la necessità di analisi accurate delle esigenze del cliente, l'autoverifica da parte del fornitore della sua capacità di soddisfare queste esigenze, la stesura delle specifiche del servizio che entrano a far parte dell'accordo di vendita e, talvolta, la formulazione di un protocollo di esecuzione e controllo del servizio stesso, detto “*Service Level Agreement*” (SLA).

Appare chiaro come per l'esecuzione di un processo di vendita così impegnativo sia necessaria la presenza di un venditore o, talvolta, nei casi più complessi, addirittura di un *team* di vendita (**chart 168, 282**), che si assuma la responsabilità dei rapporti con il cliente, della definizione in particolare del contenuto del servizio, dei prezzi da applicare, dei termini e condizioni (*T&Cs*) incluse garanzie

e rispettive responsabilità, e di tutti gli altri elementi necessari alla stesura degli accordi contrattuali. I venditori impegnati nella vendita di servizi a valore devono possedere delle competenze di elevato livello per formulare degli accordi con il cliente che siano realistici e soddisfacenti sul piano tecnico ed economico per entrambe le parti.

Tutto ciò descrive caratteristiche che sono attribuibili al cosiddetto “*personal selling*”, ossia alla vendita basata sulla relazione tra fornitore e cliente gestita da venditori professionisti, esercitata, tendenzialmente, in regime di vendita diretta.

Il *personal selling* si impone anche in molte aree della vendita dei prodotti, e in particolare per la vendita di prodotti complessi, prodotti cioè che richiedono competenze tecnico/funzionali specialistiche, e per la vendita di prodotti sistemici<sup>24</sup>, prodotti che per essere utilizzati richiedono il contributo di altri prodotti o servizi complementari. Un esempio di prodotto complesso può essere un macchinario di produzione, che richiede di essere configurato sugli specifici parametri di utilizzazione del cliente, per il quale è richiesto quindi un lavoro di definizione delle esigenze e degli accordi di supporto tecnico da stabilire all'atto della vendita, mentre un prodotto sistemico può essere esemplificato da un computer aziendale che per diventare operativo richiede l'installazione di diversi strati di *software* di diversi fornitori, una rete di connessione al mondo esterno, una rete di connessione agli utenti interni, e altro, tutti prodotti e/o servizi da acquisire da altri fornitori, per i quali è richiesto un lavoro di verifica di compatibilità, di coordinamento e di sincronizzazione della fornitura complessiva.

**Il *personal selling* è la principale modalità di vendita nel mercato business, anche al di là delle aree dei servizi e dei prodotti sopra citate, pur essendo la più costosa e pur non essendo l'unica.**

In effetti, in specifici contesti è possibile concludere transazioni commerciali su iniziativa di acquisto del cliente oppure praticamente disintermediate attraverso le tecnologie internet con applicazioni di commercio elettronico, così come con l'utilizzo delle opportunità offerte dalle tecnologie informatiche e comunicative è possibile affiancare al *personal selling*, per incrementare la sua efficienza, modalità complementari e coordinate di rapporto con il cliente o di esplorazione del mercato quali *inside sales* (chart 60) e *telemarketing* (chart 62), che limitano gli interventi personali dei venditori titolari del rapporto con il cliente alle attività di maggiore pregnanza nell'ambito dei processi di vendita.

Ciononostante il *personal selling* rimane la modalità di vendita più diffusa nei mercati industriali poiché presenta una serie di vantaggi che sono funzionali a tale ambiente:

- consente di aggiustare con prontezza il messaggio commerciale e lo stile di vendita sulla base dell'evoluzione della interazione con il cliente e delle percezioni del venditore, a patto che il venditore sia addestrato a esercitare quella particolare forma di intelligenza contestuale che gli consenta di scegliere i comportamenti di vendita più opportuna per la specifica circostanza;
- è il modo più naturale per stabilire una relazione con il cliente che vada al di là della specifica transazione commerciale, aspetto di cui si vedrà l'importanza per il mercato business discutendo di marketing relazionale (chart 45-49);
- è forse l'unico mezzo per tentare di stabilire un contatto con clienti “difficili”, quelli che alzano aprioristiche barriere all'accesso verso i potenziali fornitori, specialmente nel mercato business dove, a differenza del mercato consumer, strumenti di marketing quali pubblicità, *public relations*, promozioni e campagne, ecc., risultano meno efficaci.

A questi vantaggi del *personal selling*, ovviamente, si associano alcuni svantaggi i più evidenti dei quali sembrano gli alti costi associati (retribuzioni elevate, incentivi, spese di viaggio e di rappresentanza, addestramento, ecc.) e le problematiche di dipendenza dell'azienda dai venditori sia perché talvolta la fedeltà del cliente può essere indirizzata più verso il venditore che verso l'azienda rappresentata sia perché la mobilità da azienda ad azienda di questa categoria professionale è tra le

---

<sup>24</sup> Cinzia Parolini, *op. cit.*, pag. 74

più elevate nel mercato del lavoro e la perdita di un valido venditore comporta la perdita di un patrimonio di conoscenze, il rischio di fuga di informazioni commerciali verso i concorrenti e pesanti oneri di selezione e addestramento per la sostituzione.

Per la sua onerosità, quindi, il *personal selling* trova la sua più solida giustificazione in aree di affari che implicano transazioni commerciali con margini adeguati in valore assoluto, quindi vendita di prodotti e/o servizi di elevato valore oppure vendite di beni meno pregiati ma che implicano la movimentazione di elevati volumi.

A proposito di venditori una questione rilevante che si pone per effetto della convergenza di prodotti e servizi è sul “come” vendere queste due tipologie di offerta e se lo stesso venditore possa essere in grado di vendere sia prodotti che servizi.

Questo quesito porta direttamente al tema dell'assetto più opportuno da dare alla forza di vendita per gestire un portafoglio di offerta misto, tema che sarà ulteriormente discusso più oltre nell'ambito dell'analisi delle problematiche di *coverage* del mercato (*chart 141-162*), che riguardano l'assetto complessivo da dare alla forza di vendita sul mercato.

## Le sfide di adeguamento



L'importanza della convergenza tra prodotti e servizi e la diffusione ampia di questa nuova ottica commerciale che ha abbattuto le vecchie barriere che si potrebbero definire di "genere", non può far passare sotto silenzio le diversità che sussistono tra queste due tipologie di offerta e la questione dello sforzo di adeguamento necessario per essere in grado di gestire un portafoglio di offerta misto, sia da parte delle aziende con cultura di prodotto sia da parte di quelle con cultura di servizio.

Nello stesso tempo qualunque analisi delle tematiche di vendita non può che prendere atto della realtà di mercato nel *b-to-b* e considerare prodotti e servizi come entità unitaria, che verrà indicata come "**prodotto/servizio**"<sup>25</sup>, ed è a questo tipo di bene che si farà costante riferimento nel corso di questo lavoro come elemento generalizzante la nozione di offerta anche se, talvolta, per motivi di brevità o di nomenclatura consolidata, si citerà solo il termine "prodotto" (come, ad esempio, in "prodotto/mercato").

Lo sforzo di adeguamento delle aziende per gestire un portafoglio di offerta di prodotti/servizi dovrebbe essere finalizzato allo **sviluppo di una logica di gestione coerente e integrata delle componenti tangibili (componenti "prodotto") e intangibili (componenti "servizio") dell'offerta**. Infatti solo attraverso una impostazione che valuti già nella fase di sviluppo dell'offerta quali prodotti e quali servizi combinandosi tra loro siano in grado di generare un differenziale competitivo, vengono poste le basi per il successo commerciale. È però necessario che le successive fasi, relative all'implementazione dell'offerta, alle attività di marketing e alle operazioni di vendita, rispettino questa impostazione unitaria e siano in grado di far percepire al mercato il maggior valore per il cliente di una tale concezione.

Ma una gestione coerente e integrata delle componenti tangibili e intangibili dell'offerta non è un risultato facilmente perseguibile nelle organizzazioni attuali nelle quali sono frequenti modelli organizzativi in cui sussiste una separazione tra *product management* e *service management*, con possibili conflitti di interesse connessi a problematiche di prezzo delle singole componenti, di target di produttività e redditività, di modalità di impiego delle risorse per i servizi, e, talvolta, di spiccate ambizioni di autonomia dei responsabili delle diverse linee di offerta, nella pretesa che operare sul mercato svincolati da condizionamenti altrui faciliti l'ottimizzazione del proprio business.

<sup>25</sup> Marco Raimondi, op. cit. pag. 56 e seg.

Mantenendosi la separazione tra *product* e *service management* la gestione integrata del prodotto/servizio richiede un grosso lavoro di coordinamento interfunzionale, con la necessità di stesura di accordi sulle linee di comportamento, senza garanzie però che quanto concordato sia poi rispettato in fase operativa dove lungo la filiera di commercializzazione intervengono altre funzioni aziendali, ciascuna con criteri di gestione (misurazioni, obiettivi, interessi funzionali, ecc.) propri o dettati dall'azienda. Per esemplificare questo problema si può fare riferimento a quelle situazioni in cui l'esigenza di formulare il prezzo complessivo di un'offerta che include prodotti e servizi in una trattativa in concorrenza richieda di sacrificare il livello di margine di contribuzione di qualche componente dell'offerta: questa circostanza può suscitare conflitti tra le funzioni responsabili delle diverse componenti dell'offerta, in relazione ai target di marginalità settoriale che a ciascuno di loro viene richiesto di rispettare.

Un'azienda per avere successo con un portafoglio di offerta di prodotti/servizi deve porsi in grado di superare possibili contraddizioni e conflitti interni, e rendere visibile una coerenza complessiva, tecnica, funzionale e commerciale, tra le varie componenti dell'offerta, in modo tale che esse costituiscano un tutto integrato, quale fattore di eccellenza e differenziale competitivo.

Gli altri aspetti particolarmente critici della gestione di un portafoglio di offerta di prodotti/servizi, soprattutto per le aziende con prevalente cultura di prodotto, sono la cura dei fattori di percezione delle componenti intangibili dell'offerta e il più esteso coinvolgimento del personale dell'azienda in attività di *front-line* verso il cliente.

Per coprire la prima criticità sarà opportuno che l'azienda ponga in atto quei provvedimenti discussi alla voce "intangibilità" della **chart 18** a proposito di "gestione dell'evidenza", mentre per la seconda criticità, il *front-line*, è necessario ottenere la consapevolezza di un'ampia parte del personale dell'azienda sul suo ruolo nella gestione dei "momenti della verità", prima e durante la vendita, e al tempo della fruizione del servizio da parte del cliente, e su quanto sia importante la corretta gestione di questi "momenti" per l'immagine dell'azienda e il suo successo commerciale.

Consapevolezza di ruolo, informazioni sui prodotti/servizi trattati e modi di relazionarsi con i clienti e di gestire gli eventuali problemi, sono argomenti sui quali va coinvolto il personale con opportuni programmi di comunicazione, che dovrebbero gradualmente coprire tutta la popolazione dell'azienda e avere un certo carattere di continuità. Sono programmi riconducibili a forme di "**marketing interno**"<sup>26</sup> il cui obiettivo dovrebbe essere quello di aumentare la sensibilità e la motivazione del personale verso tutti gli aspetti relazionali del lavoro, e in modo particolare per le situazioni in cui il rapporto si realizza con dei clienti.

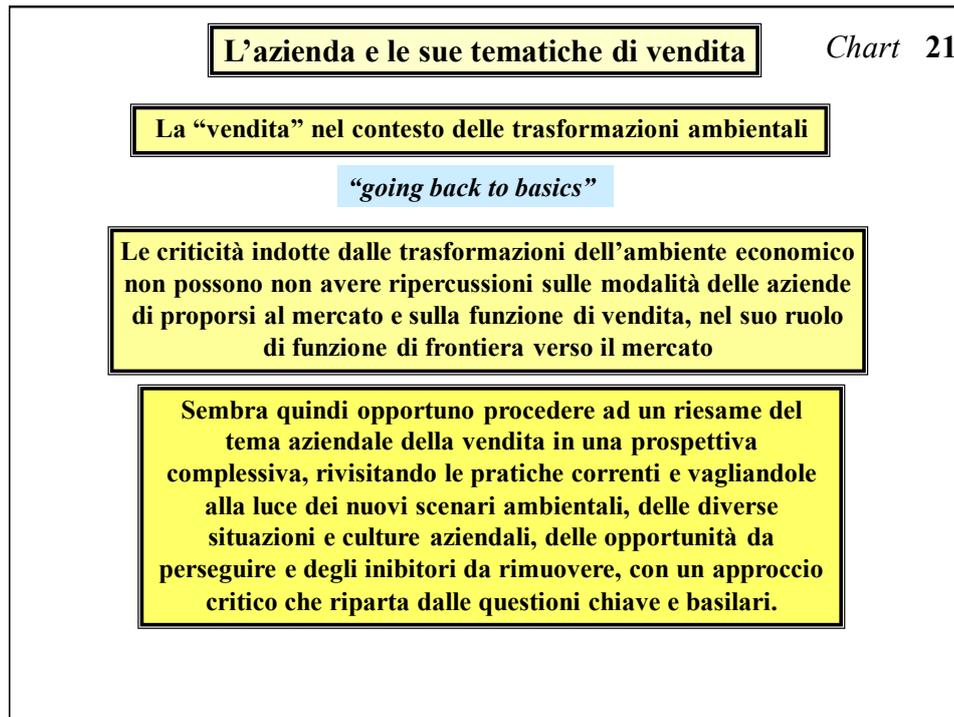
La convergenza tra prodotti e servizi, vista finora dalla prospettiva dell'offerta, va verificata anche dal punto di vista dei bisogni e delle percezioni del cliente.

L'idea che una visione congiunta di prodotto e servizio sia più significativa per il cliente non dovrebbe sorprendere poiché le motivazioni già viste dal lato dei fornitori acquistano una loro consistenza solo in quanto gradite ai clienti stessi e i due punti di vista fornitore/cliente sono come due facce della stessa medaglia. In effetti, la soddisfazione del cliente è influenzata dall'idoneità, dalla qualità e dal costo della risposta alle sue esigenze, oltre che dall'esperienza complessiva di acquisto in cui prodotto e servizio, purché funzionali alle sue esigenze, **sono considerati come entità complementari e spesso indistinguibili l'una dall'altra**, aspetto che sembra quindi confermare la validità della considerazione del "prodotto/servizio" come entità congiunta.

---

<sup>26</sup> Per una trattazione generale dell'argomento si veda Kevin. M. Thomson: "Marketing aziendale interno", 1992, ed. ETAS, mentre per una trattazione sintetica e maggiormente correlata alla commercializzazione dei servizi si veda Paolo Guenzi, op. cit., pag. 22 e seg.

## Le domande chiave sul problema della vendita



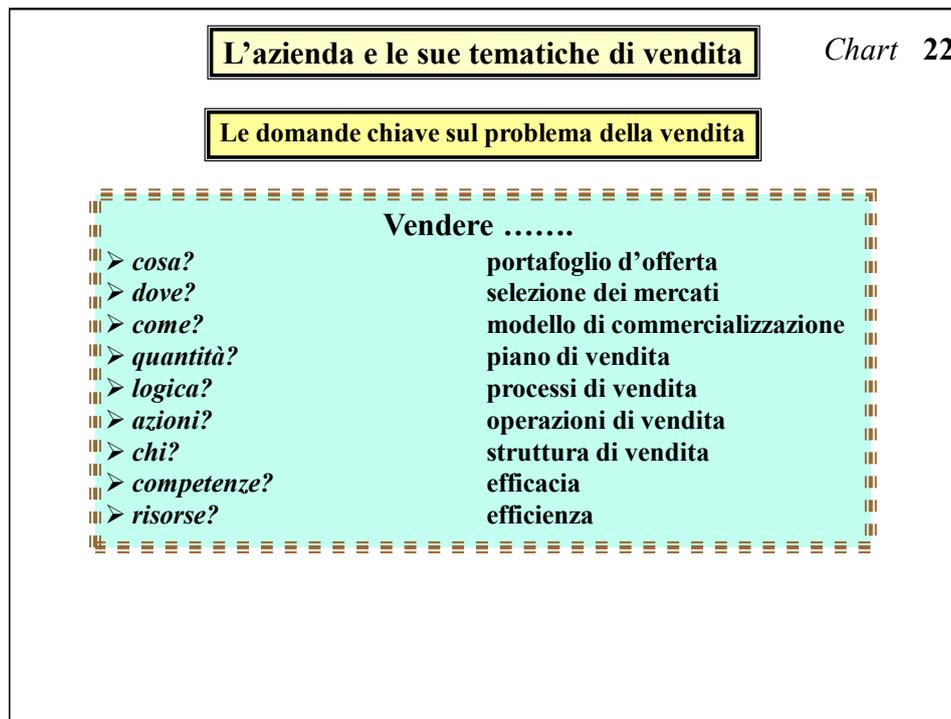
Quanto discusso fino a questo punto conferma l'ampiezza e l'importanza delle trasformazioni economiche e sociali che si sono rese concrete nel corso degli ultimi due decenni e come queste trasformazioni abbiano avuto profonde ripercussioni sulle aziende che in questo quadro devono operare.

In particolare la funzione aziendale di vendita, come funzione di frontiera verso il mercato, è quella che ha subito e subisce i maggiori effetti di questa complessa situazione.

Quindi l'iniziativa di procedere a un riesame complessivo del tema della vendita sembra giustificata oltre che dall'esigenza di cercare una visione maggiormente unitaria delle variabili e dei meccanismi organizzativi che intervengono nei processi di vendita in senso ampio, anche da un certo bisogno di verificare quali siano le sfide poste dal nuovo ambiente e come queste possano comportare sì rischi, contro i quali ci si deve premunire, ma anche opportunità, che richiedono prontezza e abilità per essere colte e per focalizzare elementi suscettibili di nuove aperture nei modi di condurre gli affari.

Procederemo quindi a una rivisitazione delle pratiche correnti nel modo di approcciare i temi della vendita seguendo quella linea di pensiero che ritorna spesso nelle discipline manageriali, per la quale nell'analisi dei problemi e nella ricerca della soluzioni **"le domande sono sempre più importanti delle risposte"**, in quanto le prime sono finalizzate a definire il problema mentre le seconde propongono dei punti di vista che hanno sempre un carattere di maggiore opinabilità e provvisorietà.

Cercheremo quindi di individuare delle **domande di base** per tornare agli elementi primi del problema della vendita e per ricostruire i processi che portano a dare a queste domande le risposte che con maggiore frequenza sono riscontrabili nella pratica aziendale. Nel discutere queste risposte tenderemo di sviluppare qualche valutazione critica sugli elementi logici che le sostengono, sulla loro area di applicabilità e sulla loro adeguatezza rispetto al nuovo contesto ambientale.



Come affronta l'azienda il tema della vendita e come si pone rispetto al problema di impostare le azioni tese a ottenere risultati che siano in linea con le sue esigenze di profittabilità e di crescita?

Per dare risposta a questa doppia questione si è scelto di analizzare le tematiche di vendita partendo da una serie di domande di base, **le risposte alle quali delineano i percorsi che conducono alla strategia di vendita che ciascuna azienda mette in campo per pilotare il perseguimento dei propri scopi**. Le domande individuate e riportate nella *chart* dovrebbero definire il problema della vendita in maniera molto generale e applicabile alla maggioranza delle situazioni.

La prima domanda pone la questione del “**cosa vendere**”, ossia del portafoglio di offerta dell'azienda, seguita dalla successiva domanda sul “**dove vendere**”, ossia quali mercati è conveniente e possibile indirizzare con quella offerta. Le due questioni sono poste in un ordine forse arbitrario poiché, come si vedrà più oltre ([chart 26](#)), esse sono reciprocamente correlate.

La terza domanda sul “**come vendere**” pone il problema dei modi con i quali portare la propria offerta sui mercati selezionati, il cosiddetto modello di commercializzazione. Anche questa domanda è correlata in qualche modo alle due precedenti poiché le caratteristiche dell'offerta e i mercati indirizzati, come si vedrà più oltre (ancora alla [chart 26](#)), devono essere funzionalmente compatibili con il modello di commercializzazione.

La domanda sulle “**quantità da vendere**” è una domanda chiave e implica due aspetti: quello dei volumi complessivi di prodotti/servizi da vendere e quello del mix di vendita tra le diverse linee di offerta nell'ambito del portafoglio a disposizione. La risposta a questa domanda è collegata alle esigenze di crescita e di profittabilità dell'azienda e di bilanciamento tra le diverse linee di business, il tutto confrontato con le potenzialità dei mercati indirizzati e con le capacità produttive in senso lato dell'azienda.

Le “quantità” da vendere determinano poi il dimensionamento di tutta la filiera produttiva (materie prime, semilavorati, strumenti di produzione, risorse umane, ecc.) e dell'anello finale di tale filiera costituito dalla forza di vendita, in relazione, ovviamente, al modello di commercializzazione stabilito.

Con le domande successive si entra nelle operazioni di vendita e la domanda sulla “**logica di vendita**” fa riferimento ai processi stabiliti dall'azienda per l'esecuzione delle sue attività di vendita. I processi di vendita costituiscono mappe di riferimento sia per formulare i piani delle attività operative che per guidare i comportamenti di chi agisce sul mercato.

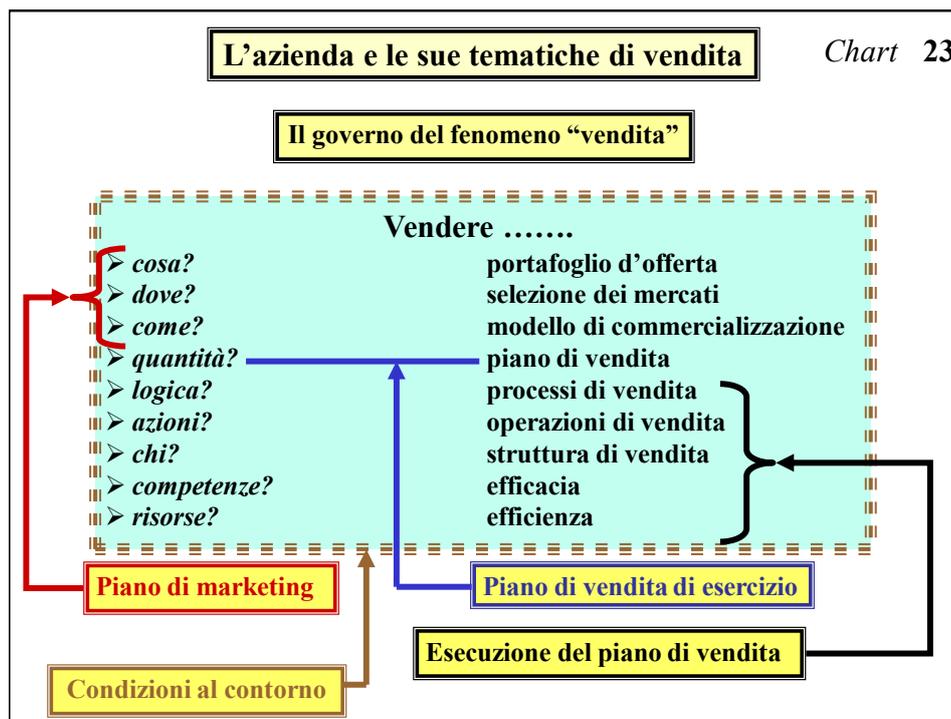
L'esecuzione dei piani formulati è la risposta alla domanda sulle **“azioni di vendita”** da realizzare, azioni che devono essere interpretate da chi opera sul campo sulla base delle situazioni specifiche. In effetti, le situazioni di vendita hanno sempre un tasso di imprevedibilità per i diversi atteggiamenti dei clienti, per il grado di rispondenza dell'offerta alle esigenze del cliente, per le azioni e le contro-azioni della concorrenza e, in sostanza, per tutto un complesso di variabili che saranno analizzate in dettaglio successivamente in questo lavoro.

Il quesito su **“chi vende”** apre al tema della forza di vendita, della sua struttura, della sua adeguatezza qualitativa e quantitativa, delle sue modalità di impiego sul campo, degli aspetti di guida e controllo, tutti temi di grande importanza per le operazioni di vendita, dai quali, in particolare, emerge la questione delle **“competenze”** degli addetti alla vendita, e delle **“risorse”** umane e strumentali da mettere in gioco, fattori che incidono **sulla efficacia delle operazioni di vendita, nel senso di capacità di raggiungere gli obiettivi stabiliti, e sulla loro efficienza, nel senso del rispetto del livello di onerosità economica programmata per le operazioni di vendita.**

La **“cornice”** all'interno della quale sono inserite le domande è un elemento importante agli effetti della strategia di vendita. Tale cornice vuole rappresentare il **“contenitore azienda”** e quindi alcuni **fattori di contesto** che sono in grado di favorire od ostacolare l'esecuzione di tale strategia. La cornice è volutamente tratteggiata per significare l'apertura verso l'esterno propria di ogni azienda e il fatto che certuni di tali fattori sono espressione delle interazioni dell'azienda con l'esterno.

**Le nove domande e la relativa cornice che le contiene danno una definizione abbastanza ampia e generale del problema della vendita e il resto di questo lavoro è dedicato a discutere criticamente alcune risposte che le prassi aziendali danno a queste domande, le quali costituiscono il filo logico che tiene insieme tutti i diversi argomenti che verranno discussi.**

## I gruppi di processi aziendali di governo della vendita



Governare il fenomeno vendita significa dare delle risposte adeguate e congruenti alle domande che definiscono il problema della vendita e tali risposte sono il risultato, l'*output*, di processi più o meno impegnativi, più o meno sofisticati, implementati dalle aziende a questo fine.

Agire per governare le vendite da parte del management di un'azienda significa intervenire su questi processi per migliorare la qualità degli *output* prodotti e poiché, come si accennava nel commento alla [chart 21](#), le risposte hanno sempre un carattere di maggior provvisorietà rispetto alle domande, gli interventi sui processi vanno concepiti in una logica di adattamento progressivo al mutare delle realtà di mercato e sulla base dell'osservazione critica dei risultati ottenuti con gli interventi precedenti.

Le risposte ai primi tre quesiti "**cosa-dove-come vendere**" vanno a formare un quadro di riferimento che costituisce parte del **Piano di marketing** ([chart 25-97](#)) dell'azienda, il quale, come *output* di processi molto impegnativi coinvolge, per la sua elaborazione, il management di vertice e diverse altre funzioni aziendali, inclusa la stessa funzione di vendita, con valutazioni che tengono conto sia di aspetti economici di breve/medio periodo che di aspetti legati alla più ampia "strategia aziendale", riguardo alla coerenza tra queste risposte e la "visione" che l'azienda ha di sé stessa per il medio/lungo periodo.

L'importanza e la delicatezza di queste risposte stanno anche in un certo **tasso di stabilità** che esse devono avere, per la difficoltà e l'impegno economico, organizzativo e culturale richiesto per adeguare l'azienda a loro eventuali cambiamenti sostanziali. Tali cambiamenti, con l'esclusione quindi dei fisiologici aggiornamenti evolutivi, se riguardano capisaldi commerciali come il portafoglio di offerta, i mercati da indirizzare o il modello di commercializzazione, richiedono decisioni importanti, impegnative e dai lunghi tempi di implementazione che coinvolgono larga parte dell'azienda.

La risposta al quesito sul "**quanto vendere**" in volumi complessivi e mix di prodotti/servizi, costituisce il **Piano di vendita per un certo esercizio economico** ([chart 98-131](#)). Il Piano di vendita è il derivato di un più ampio processo di pianificazione operativa che tiene conto della congiuntura economica, delle potenzialità dei mercati, dell'esigenza di mantenere certi equilibri economici e finanziari, dei vincoli di capacità produttive, della posizione competitiva, fattori tutti da bilanciare con i fini dell'azienda e il suo "voler essere".

Le modalità di elaborazione del Piano di vendita e l'insieme di equilibri che esprime, costituiscono l'elemento distintivo tra l'azienda che vuole condurre con razionalità le sue operazioni di vendita, dotandosi degli strumenti per comprendere l'evoluzione della realtà e le azioni di adattamento più opportune, dall'azienda, forse più aggressiva e "garibaldina", che non si pone tanti quesiti e naviga a vista finché, però, l'insieme delle condizioni ambientali non congiurano contro di lei.

Stabilito il Piano di vendita, ossia i volumi e i mix che l'azienda vuole realizzare nell'esercizio economico, le risposte alle altre domande, "**logica-azioni-chi-competenze-risorse**", sono generate dai processi di "**Esecuzione del piano di vendita**" (*chart 132-416*), ai quali corrispondono le attività che "fisicamente" producono i risultati di vendita, attività condotte dalle forze di vendita nell'ambito della responsabilità complessiva della funzione di vendita. Poiché i risultati di vendita costituiscono il tema centrale del presente lavoro, ampio spazio è dato alla trattazione dell'insieme delle problematiche che intervengono nell'esecuzione di queste attività, anche se frequenti sono i riferimenti agli altri processi che, pur sfasati nel tempo e nello spazio, esercitano una forte influenza talvolta diretta e talaltra indiretta sui risultati di vendita.

A differenza di quanto sviluppato riguardo agli altri processi, le problematiche di Esecuzione del piano di vendita sono discusse con maggiore dettaglio tanto da costituire una parte di questo lavoro che sul piano delle indicazioni operative per le forze di vendita esprime una sua autosufficienza e può essere considerato "un libro nel libro". Ma l'accostamento di questi argomenti di forte valenza operativa alle altre questioni discusse in questo lavoro, è giustificato dalla intenzione di fornire maggiore consapevolezza ai manager di vendita e ai venditori sull'insieme di condizioni generali e di vincoli che intervengono a influenzare i risultati del lavoro di vendita. Spesso, infatti, queste figure professionali si sentono lontane, sul piano del coinvolgimento, dai meccanismi decisionali a monte che condizionano poi il rendimento del loro lavoro e una maggiore conoscenza dell'importanza di questi meccanismi può stimolarle a farsi parte attiva per influenzare almeno le variabili a loro più vicine, portando giovamento alla qualità complessiva del lavoro di vendita dell'azienda.

Gli elementi di contesto che agiscono in parallelo all'Esecuzione del piano di vendita sono altrettanto condizionanti agli effetti dei risultati complessivi e portano a discutere il ruolo della cornice tratteggiata all'interno della quale sono inserite le domande chiave sul governo della vendita.

Tale cornice sta a rappresentare un insieme di condizioni, che abbiamo indicato come "**Condizioni al contorno**" (*chart 417-436*), in grado di influenzare sia efficacia che efficienza nell'Esecuzione del piano di vendita, e che fanno sostanzialmente riferimento alla capacità dell'azienda di sviluppare sinergie sia dall'interno che da alcuni tipi di relazione con il mondo esterno. Le possibili sinergie dall'interno coinvolgono fattori di produzione complessi, parte umani e parte tecnici, quali collaborazioni interfunzionali, qualità, capacità, sensibilità del personale che interfaccia il mercato, chiarezza delle responsabilità, qualità della comunicazione, strumenti tecnici di supporto sia all'operatività che al management, ecc., mentre le sinergie dal mondo esterno riguardano la capacità di mantenere una certa influenza e un certo controllo delle percezioni del mercato, di stabilire alleanze e *partnership*, di mantenersi attrattivi per il reclutamento di personale destinato alle posizioni più delicate, ecc., come si vedrà con qualche maggior dettaglio successivamente.



I risultati di vendita di un'azienda costituiscono quindi un **"epifenomeno"** che emerge dall'intersezione e dalla combinazione degli *output* dei processi aziendali di governo della vendita. Epifenomeno è qui inteso nel senso di manifestazione di un accadimento che non è generato da un singolo fattore o da un insieme di fattori ben identificati, ma è la conseguenza visibile dell'organizzazione complessiva del sistema che lo esprime<sup>27</sup>.

**Piano di marketing, Piano di vendita, Esecuzione del piano di vendita** costituiscono l'aggregato che esprime la **"strategia di vendita"** dell'azienda, mentre le **Condizioni al contorno** possono rappresentare il catalizzatore che favorisce tale strategia oppure, all'opposto, un fattore di ostacolo a seconda di come tali condizioni si relazionano con i processi di vendita, e quantità e qualità dei risultati di vendita sono l'effetto dell'insieme complessivo di questi processi.

Si può dire con una metafora che la robustezza complessiva di questa catena è determinata dal suo anello più debole. Poco può, infatti, la buona esecuzione di un Piano di vendita di fronte a errori o inadeguatezze del Piano di marketing, così come un buon Piano di vendita, se servito da un'esecuzione carente delle operazioni di vendita, sarà molto improbabile che possa dare i risultati attesi. Queste osservazioni evidenziano un dato di realtà ovvio, ma spesso trascurato nella pratica aziendale, e cioè che **i punti di debolezza sono altrettanto importanti dei punti di forza**.

In effetti, punti di debolezza trascurati possono essere la causa di tanti problemi per l'azienda e molti sono gli esempi, anche in altri campi, che dimostrano l'importanza di quest'affermazione: ad esempio un fronte militare cede alle pressioni del nemico nel suo punto di maggiore debolezza, la struttura di un aereo collassa a partire dal punto di sua maggiore debolezza, una creatura vivente può morire per il malfunzionamento di un solo organo vitale, pur avendo tutti gli altri organi in condizioni normali, ecc. Per tornare all'azienda un disservizio o un ritardo di una funzione operativa o amministrativa può mettere in crisi la vendita più brillante o il rapporto più promettente con un cliente. Queste considerazioni, che saranno riprese nella parte finale di questo lavoro (**chart 448**), pur nella loro semplicità, possono stimolare un cambiamento sostanziale della prospettiva dalla quale si guardano i problemi aziendali, data la tendenza dei manager a esaltarsi sugli aspetti di eccellenza della loro azienda e, al contrario, a "rimuovere" i lati oscuri e gli aspetti problematici, forse perché la correzione dei punti deboli richiede duro lavoro e dà, in genere, scarsi ritorni in termini di "visibilità" o di "potere".

<sup>27</sup> Douglas R. Hofstadter: "Godel, Escher, Bach: an eternal golden braid", pag. 308, 1989, ed. Vintage Books

**L'analisi dei processi aziendali di governo della vendita e dei loro *output* rappresenta il piano regolatore complessivo di questo lavoro.**

Si procederà, infatti, a sviluppare appositi capitoli, focalizzati sui temi espressi da ciascun anello della catena riportati nella *chart* che stiamo commentando, capitoli seguiti da alcune brevi considerazioni finali.

Come già accennato, la discussione sulla “**Esecuzione del piano di vendita**” è l'argomento maggiormente esteso poiché discute i temi più direttamente collegati al lavoro di vendita vero e proprio (e a tale proposito si è scelto di dividere questa materia in due capitoli, il capitolo 4 dedicato alla vendita diretta e il capitolo 5 alle altre modalità di accesso al mercato), mentre i capitoli su “**Piano di marketing**” e “**Piano di vendita**”, che li precedono, sono discussi in maniera molto meno approfondita poiché pur trattando argomenti che rappresentano premesse fondamentali al lavoro di vendita, sono fuori della responsabilità diretta della “funzione di vendita” e sono oggetto di discipline specialistiche proprie. I motivi per i quali codesti argomenti sono stati inseriti in questo lavoro sono stati già indicati e risultano dall'esigenza di rendere evidente quanto i risultati di vendita siano dipendenti anche da decisioni che precedono il lavoro operativo di vendita e quanto queste siano in grado di influenzarne gli esiti. Valgono poi considerazioni analoghe per il capitolo sulle “**Condizioni al contorno**”, ultimo anello della catena, in cui si accenna ad alcuni dei fattori di contesto interni ed esterni all'azienda, ma tutti da essa pilotati, che hanno una qualche influenza, in positivo o in negativo, sui risultati di vendita e sulla loro sostenibilità nel tempo.

Infine chiude il lavoro un breve capitolo su “**Alcune considerazioni conclusive**” che cerca di fare un riesame rapido della relazione tra gli *output* dei processi aziendali di governo della vendita (gli anelli della catena della *chart*) e i fattori di trasformazione dell'ambiente economico precedentemente esaminati (*chart 15*), oltre a discutere una questione chiave della vita aziendale e relativa alle numerose contraddizioni insite nella complessità del mondo reale, con specifico riferimento a quelle emerse nel corso di questo lavoro e inerenti alle problematiche di vendita.

## **Capitolo 2: Piano di marketing (chart 25-97)**

*Viene discusso un sottoinsieme delle decisioni che definiscono il perimetro di azione commerciale all'interno del quale verrà poi sviluppata la pianificazione e l'esecuzione delle azioni di vendita per un certo esercizio economico dell'azienda.*

*La discussione si limita agli aspetti di più diretta influenza sulle operazioni di vendita e, in particolare, alle tematiche relative al portafoglio di offerta di prodotti e servizi messo a disposizione delle forze di vendita, ai mercati che queste devono indirizzare e ai modelli di commercializzazione per accedere a tali mercati con specifico riferimento alle problematiche di generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda, e al vasto e complicato argomento dei canali di accesso ai mercati.*

## Il "cosa", il "dove" e il "come" vendere



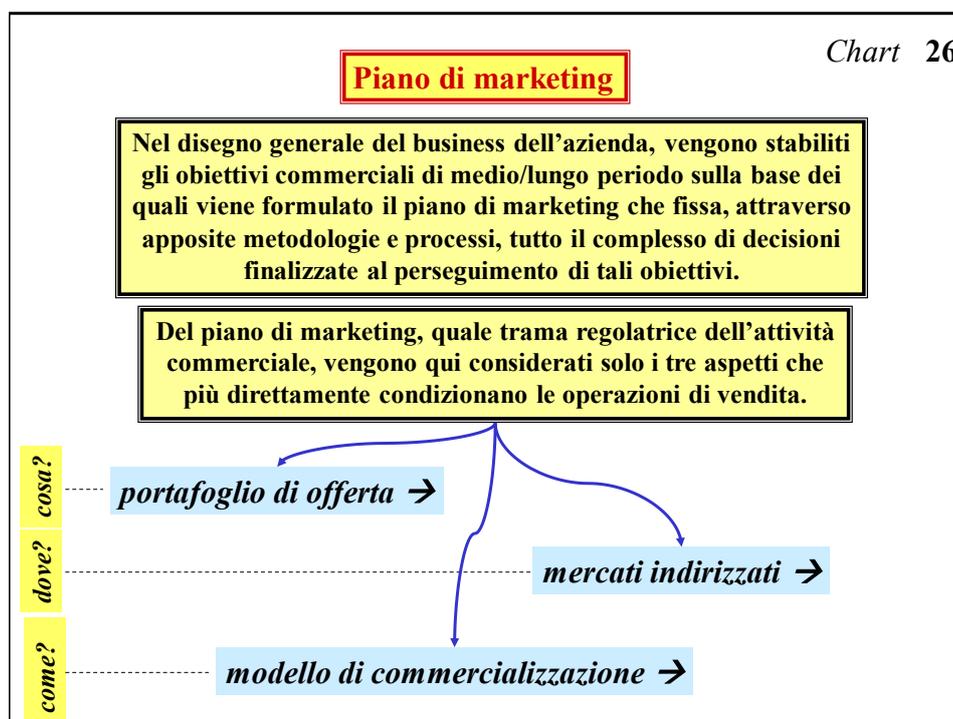
Com'è noto per "**Piano di marketing**" s'intende il disegno complessivo delle azioni che un'azienda predispone per perseguire i suoi fini commerciali.

Il Piano di marketing è parte del più ampio "piano di business" il quale stabilisce gli "obiettivi generali" di lungo termine dell'azienda e la loro articolazione nel tempo, con l'indicazione delle scelte strategiche di posizionamento sul mercato e di reperimento delle risorse finanziarie, strumentali e umane.

Un elemento chiave del Piano di marketing è costituito dalla formulazione del *marketing mix*, alla struttura del quale si è già accennato in precedenza (**chart 18**), che, con le sue formule "multi-P" riguardanti le politiche di offerta, di prezzo, di promozione, di distribuzione e di commercializzazione/implementazione dei servizi, riassume gli aspetti operativamente più significativi dell'approccio dell'azienda al mercato.

Ma gli argomenti del Piano di marketing che sono sviluppati in forma molto generale in questo capitolo, si limitano ad alcuni antefatti di immediato interesse delle operazioni di vendita, quali **portafoglio di offerta, mercati da indirizzare e modello di commercializzazione**, antefatti che costituiscono **delle condizioni "date" per la funzione di vendita**, funzione responsabile delle operazioni e dei risultati di vendita, in quanto sono condizioni difficilmente modificabili in sede di esercizio operativo.

La funzione di vendita ha, però, la possibilità di influenzare il Piano di marketing e le decisioni in esso contenute, durante la sua elaborazione, proponendo le idee maturate sulla base delle esperienze di vendita sul campo e riportando le informazioni e le reazioni raccolte dal mercato sui diversi temi rispetto ai quali il piano viene configurato, quali ad esempio: adeguatezza dell'offerta alle esigenze dei clienti, posizione competitiva dell'offerta dal punto di vista funzionale, tecnico ed economico, adeguatezza delle modalità di commercializzazione, ecc.



Del Piano di marketing sono qui discussi i punti che rispondono alle prime tre domande chiave sul problema della vendita ([chart 22-23](#)): il “cosa” vendere, il “dove” e il “come” venderlo.

Il “cosa” vendere è l’oggetto della proposta dell’azienda al mercato e si concretizza in un **portafoglio di offerta**, più o meno articolato in linee di offerta, che include, in genere, prodotti e servizi. I servizi possono essere servizi correlati ai prodotti, come ad esempio servizi di personalizzazione dei prodotti stessi, di loro manutenzione e aggiornamento, oppure possono essere servizi non direttamente correlati ai prodotti, come servizi di finanziamento, di consulenza, d’integrazione sistemi, ecc. La responsabilità della gestione del portafoglio di offerta è affidata, in genere, a funzioni di *product management* e di *service management*, che provvedono a definire i requisiti dell’offerta, curano la sua implementazione e le attività rispettivamente di *product* e *service marketing*, inclusi posizionamento competitivo, politiche di prezzo, termini e condizioni (T&Cs), ecc., e hanno, inoltre, la responsabilità indiretta dei risultati di vendita dell’offerta di loro competenza come volumi venduti e marginalità. Per i servizi correlati ai prodotti, sta affiorando la nuova tendenza di unificare *product* e *service management* per assicurare l’auspicata gestione coerente e integrata delle componenti tangibili e intangibili di ogni linea di offerta, come discusso al commento alla [chart 20](#).

Il “dove” vendere attiene alla **scelta dei mercati** sui quali operare con l’offerta resa disponibile dall’azienda alle forze di vendita. La prima domanda che sorge spontanea a questo proposito riguarda le ragioni per le quali l’attività di vendita deve sottostare a delle limitazioni di campo d’azione piuttosto che dispiegarsi liberamente e affidarsi all’estro e al senso d’iniziativa dei venditori, permettendo loro di operare a tutto campo.

Le ragioni di un tale disciplinamento sono varie:

- la vendita, prima (in senso temporale) di essere una fonte di profitto, costituisce un costo con voci di spesa che riguardano la struttura, il personale, le operazioni, e se poi vengono coinvolti dei canali esterni si carica anche di responsabilità ulteriori;
- un’attività di vendita, o parte di essa, non di successo perché esercitata su un mercato non appropriato per quel tipo di offerta, diventa un fattore di referenza negativa che può compromettere tutta l’attività aziendale in termini di costi sostenuti senza ritorni e in termini di morale del personale, di fiducia nell’offerta, di immagine, ecc.

Gli insuccessi di vendita si propagano nell’“atmosfera” di mercato ([chart 10](#)) più rapidamente dei successi probabilmente perché hanno nei concorrenti dei naturali strumenti di amplificazione.

La scelta dei mercati sui quali operare è lo strumento concettuale e metodologico per impostare delle attività di vendita con premesse di successo sul piano economico e della reputazione.

Va chiarito che per “mercato” si può intendere semplicemente uno spazio geografico, oppure un insieme di opportunità commerciali collocate in uno spazio geografico più o meno ampio e identificate tramite parametri comuni riferiti alla tipologia delle aziende target o tramite le caratteristiche del prodotto/servizio offerto.

Con riferimento alla tipologia delle aziende target si parla di mercato caratterizzato dalle dimensioni aziendali (aziende piccole, medie, grandi, multinazionali, ecc.), dal settore nel quale operano (settore bancario, assicurativo, delle aziende manifatturiere, di distribuzione, di processo, enti pubblici centrali e locali, ecc.), dal fatto che le aziende siano già nel portafoglio clienti o siano dei nuovi clienti da reclutare, o da altri criteri simili.

Con riferimento al prodotto/servizio si parla del mercato dell'automobile, del mercato dei computer o del mercato di certi determinati servizi per indicare tutte le opportunità aperte per quella classe di prodotti/servizi in una certa area geografica senza individuare a priori la specificità dei potenziali clienti target.

Quelle indicate sono tutte forme di segmentazione di un mercato geografico dove la identificazione per tipologia di aziende target è una visione *customer oriented* che si ritrova più frequentemente nell'ambiente *business-to-business*, mentre l'altra visione più orientata al tipo di offerta, quindi *product oriented*, si ritrova più frequentemente nell'ambiente *business-to-consumer*.

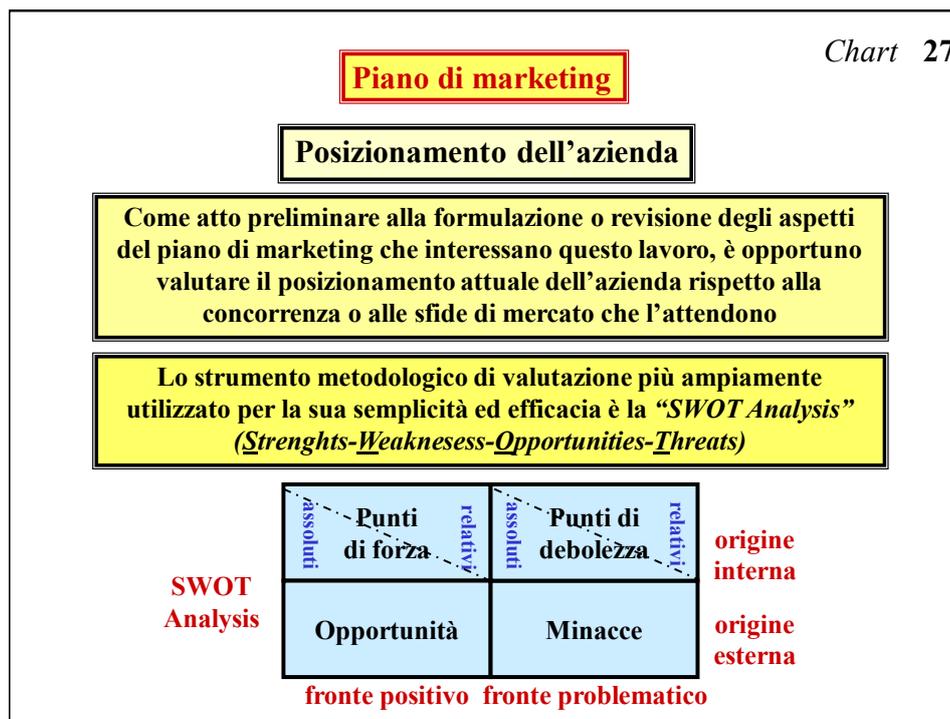
**Il “come” vendere** attiene ai modi con cui si porta l'offerta sui mercati selezionati, il cosiddetto “**modello di commercializzazione**”.

Nell'ambiente business tra i possibili modelli di accesso al mercato la vendita diretta, tramite cioè venditori con un rapporto di lavoro dipendente, è ancora il modello più diffuso, anche se una posizione significativa è stata acquisita dalla vendita via canali esterni e soprattutto dai modelli ibridi che combinano opportunamente vendita diretta e vendita via canali esterni, mentre la vendita via canali elettronici sta avendo una generale crescente diffusione, ma, nel caso del mercato business, soprattutto come modalità complementare affiancata a uno qualunque dei precedenti modelli.

Nel proseguimento di questo capitolo saranno ripresi i tre temi di cui sopra come se fossero argomenti indipendenti, e questo soprattutto per semplicità di esposizione, anche se va tenuto presente che sono tutti **argomenti circolarmente correlati**:

- la prima correlazione è tra **portafoglio di offerta e mercati selezionati** nel senso che, talvolta, è il tipo di offerta che orienta verso il mercato da indirizzare e, tal'altra, è il mercato, o più propriamente le opportunità intraviste in un certo mercato, che spinge all'implementazione di una certa offerta;
- la seconda correlazione è tra **portafoglio di offerta e modello di commercializzazione** poiché deve essere assicurata la compatibilità tra caratteristiche del prodotto/servizio e caratteristiche del canale sul piano commerciale, tecnico e del supporto al cliente. Ad esempio, nel caso di intervento di canali esterni è auspicabile una limitata complessità di vendita del portafoglio di offerta, un'adeguata facilità d'uso per i clienti e un'appropriata gestibilità fisica dei prodotti per gli aspetti che riguardano gli ordini di acquisto da parte dei clienti, lo stoccaggio dei prodotti, la gestione amministrativa, le spedizioni, le consegne, ecc. Tutti questi aspetti sono riassunti in una formula breve ma efficace, quella del **channel ready**, per significare che un certo portafoglio di offerta è compatibile con le caratteristiche del canale implementato;
- la terza correlazione si presenta tra **mercati selezionati e modello di commercializzazione** in termini di effettiva possibilità di implementazione su ciascun mercato del relativo canale designato, di gradimento da parte del mercato della modalità di canalizzazione messa in atto e di economia delle operazioni di vendita con la canalizzazione scelta.

## Posizionamento dell'azienda (*SWOT Analysis*)



Prima di procedere alla discussione del “cosa/dove/come vendere” è opportuno accennare al problema della valutazione dello stato presente dell'azienda in termini soprattutto di confronto competitivo e di posizione di mercato, come uno dei necessari *input* alle elaborazioni su portafoglio di offerta, mercati indirizzati e modello di commercializzazione.

Lo strumento metodologico di valutazione più ampiamente utilizzato per la sua semplicità ed efficacia è la cosiddetta “*SWOT Analysis*”, ormai in uso fin dagli anni '60. Non si sa bene chi abbia suggerito questo schema di analisi: qualcuno dice che sia stato introdotto a Harvard in una importante conferenza universitaria del 1963, Wikipedia afferma che è emerso da un progetto di ricerca alla Stanford University tra gli anni '60 e '70, mentre qualcun altro, pur riconoscendo il suo successo e la sua popolarità tra i manager in tutto il mondo, si diletta a dissacrarlo<sup>28</sup> insinuando che probabilmente si è trattato di uno schizzo buttato giù sul retro di una busta dal solito harvardiano all'ora di colazione.

L'analisi *SWOT* consiste in uno schema costituito da quattro quadranti ciascuno riferito a uno degli aspetti di maggior rilevanza agli effetti del posizionamento dell'azienda sul mercato, e cioè i suoi “**punti di forza**” (*Strengths*), i suoi “**punti di debolezza**” (*Weaknesses*), le “**opportunità**” (*Opportunities*) che l'azienda può cogliere e le “**minacce**” (*Threats*) nelle quali può incorrere.

**I due quadranti orizzontali in alto** corrispondono ad aspetti di origine interna all'azienda, e quindi modificabili per effetto di azioni specifiche, mentre **i due quadranti orizzontali in basso** corrispondono a condizioni esterne, quindi non modificabili, ma che vanno prese in considerazione per pilotare il posizionamento futuro dell'azienda.

**I due quadranti in verticale a sinistra** evidenziano aspetti di natura positiva usabili come leve di rafforzamento della posizione dell'azienda, mentre **i due quadranti in verticale a destra** si riferiscono ad aspetti problematici da prendere in considerazione nella prospettiva di breve o di medio/lungo periodo per azioni di miglioramento.

<sup>28</sup> Si veda su un motore di ricerca internet “Swatting *SWOT*” di Adrian Haberberg, 2000.

David Jobber<sup>29</sup>, professore alla University of Bradford Management Centre, suggerisce di considerare sia i punti di forza che i punti di debolezza in **ottica assoluta** e in **ottica relativa**. L'ottica assoluta si riferisce a una valutazione che prescinde dal confronto con i concorrenti mentre l'ottica relativa considera il singolo punto rispetto alla posizione dei maggiori concorrenti.

Ad esempio, la qualità di un certo prodotto valutata in "assoluto" può essere considerata un punto di forza per l'azienda, ma se tutti i concorrenti che operano sul mercato offrono prodotti omologhi della stessa buona qualità, la qualità di quel prodotto non si distingue significativamente dalla qualità offerta dai concorrenti. Quindi i punti di forza "assoluti" potrebbero non costituire, almeno nel breve termine, fattori di differenziazione competitiva, mentre maggiore importanza potrebbero avere i punti di forza relativi, proprio perché costituiscono elementi di differenziazione rispetto ai concorrenti. Ad esempio, la tecnologia usata in un certo prodotto può essere un punto di forza relativo se i maggiori concorrenti adottano tecnologie di livello inferiore per la loro offerta di prodotti omologhi.

I punti di debolezza assoluti, invece, vanno considerati con grande attenzione poiché una mossa efficace di un concorrente che rimuova un suo punto di debolezza, trasforma immediatamente quel fronte in un suo punto di forza relativo. Analoga attenzione va posta sui punti di debolezza relativa che rappresentano fattori di svantaggio competitivo sui quali l'azienda deve agire per la loro rimozione.

Comunque, sia i punti di forza sia i punti di debolezza per essere rilevanti agli effetti del posizionamento di mercato devono essere direttamente o indirettamente percepibili dai clienti ed essere riconducibili, con un lavoro di analisi interna, ai processi o ai comportamenti che li generano.

L'individuazione dei punti di forza e di debolezza richiede di scandagliare tutte le funzioni aziendali con riferimento a vendite, marketing, finanza, produzione, distribuzione, ricerca e sviluppo, acquisti, ecc., con attenzione a prodotti, servizi, qualità, prezzi, competenze, risorse, costi, produttività, organizzazione, sistemi gestionali, ecc.

Nei **quadranti delle opportunità e delle minacce** vanno considerati elementi di tendenza ed elementi riguardanti probabili eventi futuri tralasciando sia aspetti di breve termine, che sono parte di operazioni correnti, sia strategie già individuate e indirizzate, come ad esempio l'entrata in un nuovo mercato. **L'individuazione di opportunità e minacce deve valutare l'influenza dei fattori di trasformazione dell'ambiente economico già discussi in precedenza (chart 15-16)**, oltre a considerare elementi specifici dei mercati frequentati quali:

- le tendenze evolutive in ogni singolo mercato (ad esempio, l'individuazione di possibili fenomeni di saturazione per un segmento dell'offerta),
- le variazioni nelle quote di mercato,
- i cambiamenti tecnologici che possono causare evoluzioni importanti nei prodotti/servizi e nei processi,
- le modifiche legislative,
- il manifestarsi di problemi di natura finanziaria,
- le barriere all'ingresso verso nuovi concorrenti che con attività straordinarie mirino proprio al mercato sul quale l'azienda insiste maggiormente,
- i confronti di economie di scala,
- l'accesso ai canali di distribuzione,
- eventuali vantaggi o svantaggi di costo,
- il potere dei clienti,
- il potere dei fornitori,
- i prodotti sostitutivi che possono insidiare l'offerta dell'azienda,

---

<sup>29</sup> D. Jobber, op. cit., pag. 40-41

- ecc.

Le minacce, in particolare, vanno valutate in termini di probabilità di un loro verificarsi e di loro impatto sull'azienda con analisi specifiche (*risk assessment*), predisponendo, se del caso, dei piani di protezione da tali rischi (*contingency plan*).

Se sussistono differenze di posizionamento sui diversi mercati nei quali l'azienda opera lo schema *SWOT* va formulato per ciascun mercato, e inoltre tutti gli schemi sviluppati vanno periodicamente rivalutati per tener conto dei mutamenti delle condizioni esterne e di quelle situazioni interne all'azienda dovute a un naturale progresso e alle azioni intraprese sulla base delle analisi *SWOT* precedenti.

La sola individuazione degli elementi da inserire nello schema *SWOT* rappresenta un salto conoscitivo a livello aziendale (e comunicativo nei confronti del management) di grandissima importanza.

Le questioni più rilevanti connesse all'elaborazione di uno schema *SWOT* riguardano:

- come individuare e selezionare con sufficiente obiettività gli elementi che competono a ciascun quadrante,
- quali azioni vanno intraprese, e da chi, per migliorare il posizionamento dell'azienda nel breve e nel medio/lungo periodo.

L'individuazione e la selezione degli elementi da inserire in un'analisi *SWOT*, attività in genere coordinate dalla funzione di marketing, richiedono il coinvolgimento dell'alta direzione e di tutte le maggiori funzioni aziendali, poiché fenomeni rilevanti per una tale analisi possono riguardare qualunque aspetto dell'attività aziendale, con effetti talvolta amplificati rispetto all'importanza correntemente attribuita al fattore scatenante. È indubbio che nell'analisi possono intervenire interessi di funzione, interessi personali o meccanismi psicologici che tendono ad alterare, volutamente o no, la valutazione degli elementi candidati all'inserimento nello schema *SWOT*, per cui sarebbe opportuno anche **l'intervento di una voce esterna** per assicurare la maggiore obiettività possibile delle valutazioni critiche.

Per quanto riguarda le azioni da intraprendere queste possono essere di natura operativa come, ad esempio, iniziative per ulteriormente capitalizzare su un punto di forza o per eliminare un punto di debolezza critico per le operazioni correnti, oppure di natura più strategica come, ad esempio, abbandonare aree di attività o mercati non più considerati strategici per rafforzare altre aree o mercati con prospettive ritenute più interessanti.

Come si può osservare dagli esempi citati le decisioni da prendere sulla base di un'analisi *SWOT* possono essere di varia portata e diversamente impegnative per l'azienda. Ovviamente le decisioni d'importanza strategica non possono basarsi solo su quanto emerge dall'analisi *SWOT*, ma vanno considerate nell'ambito di una più ampia visione del business dell'azienda.

Una volta decise le azioni da intraprendere le questioni che si pongono sono relative a:

- priorità di intervento,
- piani di azione,
- responsabilità esecutive
- risorse necessarie,

tutte decisioni per le quali è fondamentale la determinazione e il livello di coinvolgimento del vertice aziendale.

Un'accurata analisi *SWOT* oltre a consentire di impostare azioni in grado di migliorare il posizionamento sul mercato dell'azienda, costituisce anche una preziosa sorgente di informazioni per le decisioni relative alla pianificazione di marketing in molti dei suoi numerosi aspetti.

## Portafoglio di offerta



Il portafoglio di offerta è l'insieme dei prodotti/servizi con i quali si costruisce l'offerta al singolo cliente, offerta che, dovendo rispondere alle specifiche esigenze di quel cliente, spesso implica una necessità più o meno spinta di personalizzazione dei prodotti/servizi coinvolti.

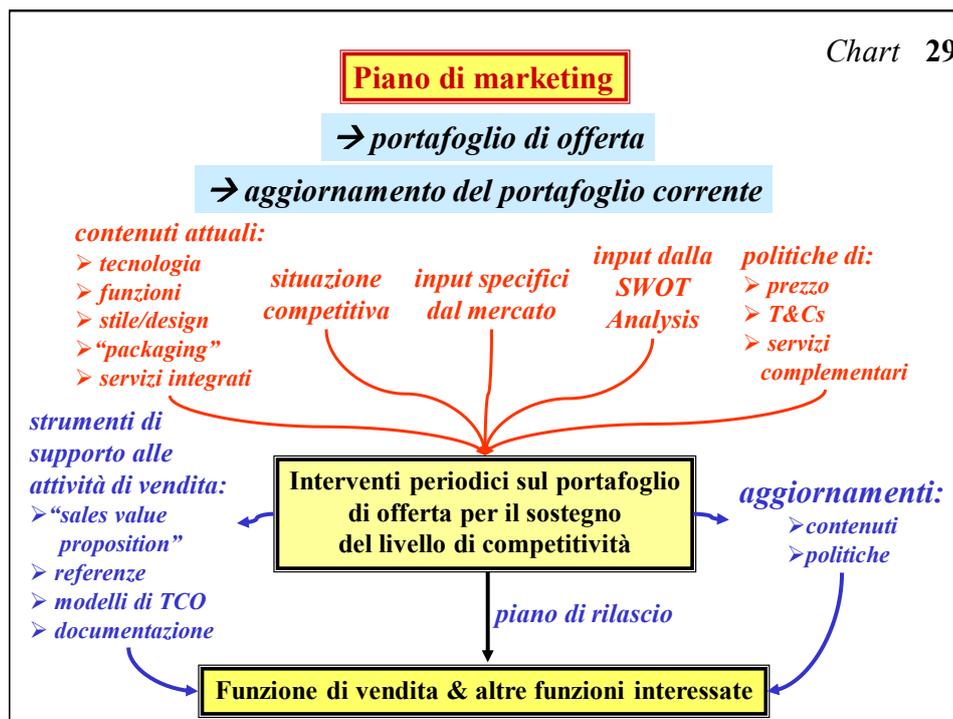
I prodotti/servizi che costituiscono un portafoglio di offerta hanno tutti un proprio **ciclo di vita** e di conseguenza il portafoglio nel suo complesso è sottoposto a una turbolenza interna per effetto dei più o meno frequenti aggiornamenti, asincroni tra di loro, dei prodotti/servizi che lo compongono.

Le turbolenze interne al portafoglio di offerta si propagano a loro volta alla struttura dell'azienda per esigenze di gestione delle transizioni dei prodotti/servizi che hanno subito aggiornamenti o sostituzioni, transizioni che riguardano sia aspetti di gestione del fine-vita dei prodotti/servizi obsoleti sia aspetti di gestione commerciale e tecnica dei prodotti/servizi aggiornati o nuovi.

D'altronde **l'aggiornamento del portafoglio di offerta corrente** è una manifestazione di vitalità dell'azienda e della sua volontà di mantenersi competitiva, oltre a rappresentare un modo per rispondere in forma positiva alle nuove esigenze e alle opportunità che emergono dal mercato.

Un'altra dimensione dei cambiamenti interni al portafoglio di offerta riguarda il suo **arricchimento con nuove linee di offerta**, rispetto a quelle già in esso presenti, come mezzo per indirizzare nuove opportunità sui mercati nei quali l'azienda è già operativa o per presentarsi su nuovi mercati che hanno caratteristiche diverse da quelli attualmente frequentati. Il lancio di nuove linee di offerta non impegna solo le funzioni aziendali che ne definiscono i requisiti e le implementano, ma impegna anche tutte le altre funzioni che devono provvedere alla produzione, alla gestione e alla commercializzazione. Il lancio di nuove linee di offerta è quindi un progetto che coinvolge tutta l'azienda nella costruzione dei processi di gestione e per lo sviluppo e la trasmissione della "ideologia" sottesa alla nuova offerta. Per "ideologia" s'intende il complesso d'idee in grado di generare il business atteso e che includono la clientela target cui la nuova offerta si rivolge, i potenziali di valore per il cliente in essa incorporati, le argomentazioni di vendita, i programmi di marketing, le modalità e gli strumenti di supporto ai clienti e i programmi di trasferimento di queste idee al personale di *front-end* al mercato. Trascurare qualcuno di questi aspetti significherebbe mettere in pericolo la prima accoglienza della nuova offerta da parte del mercato, eventualità in grado di stroncare in maniera difficilmente recuperabile qualunque bella prospettiva.

## Aggiornamento del portafoglio corrente



I motivi che spingono ad aggiornare una linea di offerta possono essere molteplici:

- dai primi sintomi di una certa saturazione del mercato a una qualche perdita di competitività nei confronti delle evoluzioni della concorrenza,
- da un’esigenza di *refreshing* di un’immagine che tende a sbiadirsi alla risposta ad alcuni requisiti di mercato che iniziano ad aver maggiore importanza rispetto al passato,
- da sollecitazioni stimulate da recenti avanzamenti tecnologici alla volontà di superare una debolezza assoluta o un limite comune a tutti i concorrenti al fine di acquisire un vantaggio competitivo rispetto a chi rimane fermo, ecc.

**Il processo di aggiornamento** combina gli sforzi della funzione di *product/service management* con quella di *product/service development* sulla base di *input* provenienti dalle forze di vendita, da altre funzioni aziendali, da fonti esterne come i clienti e, talvolta, da apposite ricerche di mercato.

Il processo di aggiornamento di una qualche linea del portafoglio di offerta considera:

- tutti gli aspetti interni ed esterni intorno all’offerta corrente partendo dai contenuti attuali in termini funzionali, tecnologici, di stile e design, di confezionamento e di offerta di servizi correlati al prodotto,
- l’impostazione di analisi comparative con la concorrenza,
- gli *input* dal mercato e degli elementi dell’analisi *SWOT* (*chart 27*) riferibili, direttamente o indirettamente, a quella linea di offerta,
- la rivalutazione in termini assoluti e comparativi degli aspetti *soft* dell’offerta come le politiche di prezzo, i termini e le condizioni contrattuali (*T&Cs*) e i servizi complementari, ossia quei servizi non correlati esclusivamente a quella linea di offerta ma che per essa possono essere di qualche particolare importanza.

Tutti questi aspetti sono considerati in maniera complessiva per decidere le aree di intervento, l’entità dell’aggiornamento e gli investimenti necessari rapportati ai ritorni attesi (attraverso uno strumento di simulazione di costi/benefici detto “*business case*”), tenendo in considerazione sia il ciclo di vita di quella linea di offerta che eventuali piani di sostituzione o di un suo rinnovo radicale.

Sulla base di queste considerazioni si può decidere di dar luogo a un progetto di implementazione degli aggiornamenti e a un piano di rilascio (detto “*marketing support plan*”) della nuova versione dell’offerta con tutte le azioni e le informazioni complementari necessarie per facilitare la vendita in modo da garantire la sua accettazione da parte del mercato e il raggiungimento dei volumi previsti dal *business case* di giustificazione dell’investimento.

Sui dettagli degli strumenti di supporto alle attività di vendita si ritornerà nel seguito (**chart 34**).



Nonostante che vari segnali provenienti dal mercato mostrino che una certa linea di offerta richiede un aggiornamento più o meno radicale, può succedere che le valutazioni discusse nella *chart* precedente non diano luce verde all’ipotesi di aggiornamento.

Una tal evenienza può accadere per svariati motivi, come, ad esempio, perché l’azienda sta già lavorando a una sostituzione di quella linea di offerta che dovrebbe essere pronta per il lancio sul mercato in tempi che sarebbero in conflitto con quelli necessari alla realizzazione dell’aggiornamento, oppure perché l’analisi costi/benefici risulta problematica e l’azienda decide di non fare quell’investimento, o anche, più banalmente, perché le risorse tecniche e finanziarie necessarie per quell’aggiornamento non sono disponibili.

Queste situazioni sono frequenti soprattutto quando l’aggiornamento dell’offerta riguarda la componente prodotto, ossia la componente tangibile della linea di prodotti/servizi in discussione.

In questi casi per sostenere pro-tempore la linea di offerta corrente va valutata l’alternativa di agire sulla componente intangibile dell’offerta, ossia sulla componente servizi, che può risultare meno impattata dagli inibitori che impediscono l’aggiornamento della componente prodotto.

Un **arricchimento dell’offerta di servizi**, siano essi integrati o complementari, può dare risposte altrettanto efficaci sul piano commerciale, rispetto all’aggiornamento del prodotto, a esigenze dei clienti da loro percepite come importanti e attualmente non soddisfatte con l’offerta corrente.

Ad esempio un’offerta di finanziamento più flessibile e più conveniente può risolvere situazioni commerciali in stallo oppure delle facilitazioni per i servizi di personalizzazione dell’offerta o l’allungamento del periodo di garanzia possono, anche loro, avere effetti favorevoli in situazioni commerciali problematiche. Si tratta di conoscere con una certa accuratezza quali sono le esigenze più sentite dai clienti, molto spesso non connesse ai tecnicismi e alle funzionalità del prodotto, e cercare di dare risposta a queste esigenze.

Un approccio di questa natura per essere di successo deve innanzitutto prestare grande attenzione alle mosse della concorrenza e, soprattutto, favorire lo sviluppo di idee di servizio originali e innovative generate dall'interno dell'azienda stessa attraverso programmi che premiano i comportamenti virtuosi in tal senso, oppure raccogliendo suggerimenti e stimoli dall'esterno.

## Sviluppo di nuove linee di offerta



Per cogliere nuove opportunità o per indirizzare altri mercati l'azienda può aver bisogno di **sviluppare nuove linee di offerta** realizzando forme di diversificazione del suo portafoglio.

Tali sviluppi originano sempre da una *business idea*, ossia da una intuizione imprenditoriale che percepisce una combinazione "bisogni-offerta-mercato" come opportunità di affari congruente con le "competenze" attuali dell'azienda o con quelle acquisibili. La *business idea* deve tener conto delle trasformazioni dell'ambiente economico già discusse in precedenza ([chart 15-16](#)) e, talvolta, sono le stesse trasformazioni che possono stimolare nuove *business idea*.

I bisogni che si vogliono indirizzare con lo sviluppo delle nuove linee di offerta possono essere bisogni già manifestatisi su certi mercati oppure bisogni latenti o, addirittura, solo potenziali, che richiedono di essere coltivati e fatti emergere. Su questo bivio si articolano due diverse concezioni di approccio al mercato: la concezione "*market driven*" in opposto alla concezione "*drive the market*".

La prima, *market driven*, genera idee di nuove offerte attraverso un'attenzione a quello che il mercato chiede, quindi verso esigenze palesi e parzialmente o totalmente non soddisfatte, che possono essere indirizzate grazie alle competenze tecnologiche, applicative, produttive, gestionali, commerciali e di servizio che l'azienda o possiede o è in grado di acquisire dall'esterno.

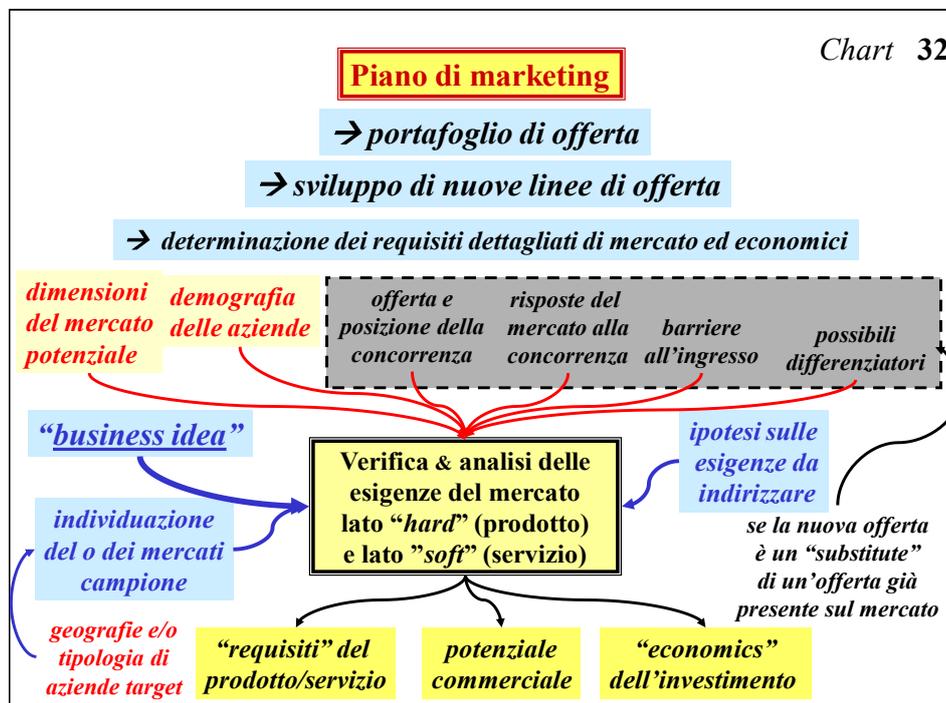
La seconda, *drive the market*, genera le idee di offerta indirizzando bisogni di mercato ancora latenti, o ancora neppure immaginati dai potenziali utenti, bisogni che possono essere sviluppati, resi palesi e infine soddisfatti grazie a nuove tecnologie o a nuove idee applicative, produttive e di servizio, compatibili con le competenze possedute o acquisibili dall'azienda.

La concezione *market driven* è un forte strumento di protezione del proprio portafoglio clienti che consente anche l'apertura a nuovi mercati, mentre la concezione *drive the market*, potenzialmente

molto più rischiosa, è fortemente, anche se non esclusivamente, orientata alla conquista di nuovi clienti e nuovi mercati.

La *business idea*, qualunque sia la filosofia che sottende, viene razionalizzata e valutata in tutti i suoi aspetti di realizzabilità e convenienza economica con uno sforzo di analisi quantitativa che porta a formulare il *business case* di supporto all’iniziativa, che sintetizza il profilo economico dell’investimento necessario allo sviluppo della nuova linea di offerta e al suo lancio commerciale, e la valutazione dei ritorni di tale investimento.

## Determinazione dei requisiti di mercato ed economici



Nello sviluppo di una nuova linea di offerta di prodotti/servizi la determinazione dei requisiti dell’offerta in termini funzionali, tecnici ed economici, la valutazione del suo potenziale commerciale e la stima degli investimenti necessari all’implementazione e al suo lancio commerciale, costituiscono gli elementi di base per la valutazione del “go” o del “no-go” al progetto di sviluppo.

Il processo parte dalla *business idea* e dalle ipotesi sulle esigenze da indirizzare. Questi elementi devono essere qualificati, razionalizzati e valutati in tutti i loro aspetti qualitativi e quantitativi considerando i profili demografici delle aziende potenziali *target* nei mercati che si pensa di indirizzare, le dimensioni di tali mercati e, nel caso la nuova offerta fosse un *substitute* di offerte già presenti su tali mercati, vanno valutate le offerte e le posizioni della concorrenza, le risposte dei mercati alle azioni commerciali pregresse dei concorrenti, le eventuali barriere all’ingresso e il peso e l’importanza dei differenziali competitivi che si dovrebbe riuscire a mettere in campo con la nuova offerta.

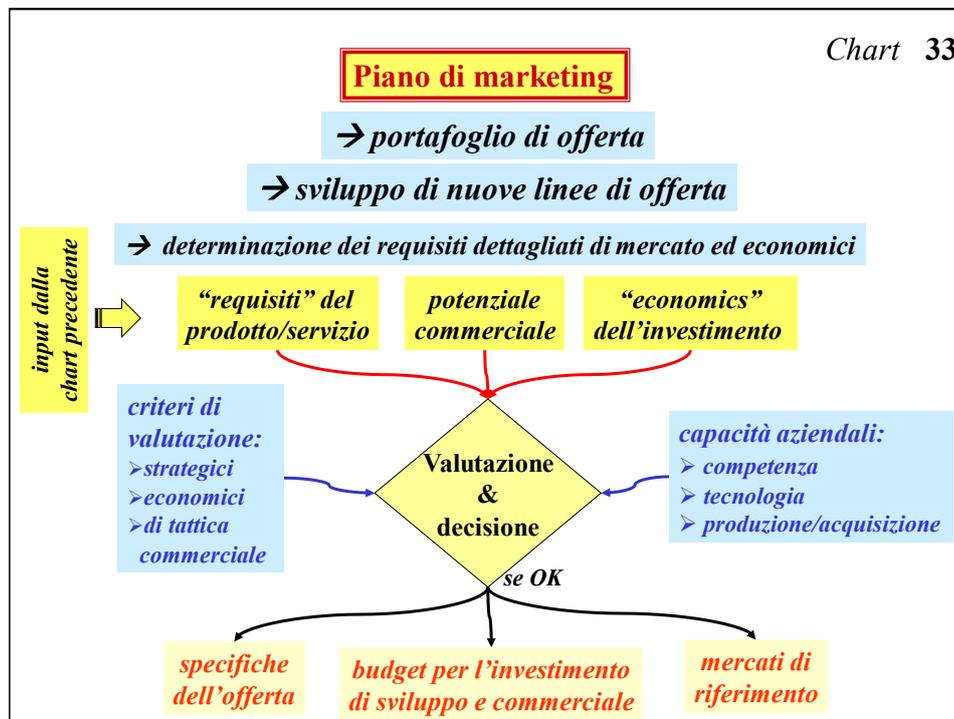
Tutte queste valutazioni hanno diverso livello di affidabilità predittiva riguardo al carattere delle esigenze di mercato cui si riferiscono, e cioè se queste corrispondono a bisogni già palesi, oppure a bisogni ancora latenti ed è chiaro che in questo secondo caso il tasso di rischio dell’investimento è molto più elevato come più elevati, però, sono i suoi ritorni in caso di successo.

A questa fase del progetto il processo di elaborazione di tutti gli *input* per formulare le risposte richieste si concentra, in forme separate ma coordinate, sulla componente tangibile, “*hard*”, dell’offerta, ossia sul prodotto, e sulla componente intangibile, “*soft*”, ossia sui servizi correlati alla specifica offerta.

I risultati di questa elaborazione dovrebbero produrre:

- i requisiti del prodotto/servizio della nuova offerta, ossia il suo profilo funzionale, tecnico, economico e gestionale,
- le valutazioni di potenziale commerciale, con l'indicazione dei mercati target e gli eventuali vincoli per la sua canalizzazione di vendita,
- il *business case* definitivo che precisa tutti gli aspetti economici relativi agli oneri da sostenere per l'investimento e ai ritorni attesi come entità e tempi.

Questi sono tutti elementi che vanno passati alla fase valutativa, di cui alla *chart* successiva, per le decisioni d'implementazione e di lancio commerciale.



La valutazione degli elementi emersi dalla fase di verifica e di analisi delle esigenze del mercato deve confrontare e bilanciare aspetti di convenienza con aspetti di capacità a eseguire.

I criteri di valutazione degli aspetti di convenienza devono sottostare a una ragione politica poiché la stessa situazione può essere valutata in maniera completamente diversa a seconda del criterio utilizzato.

Un criterio puramente economico guarda quasi meccanicamente ai risultati quantitativi del *business case* e valuta la convenienza dell'investimento soltanto considerando parametri interni a tale modello quali il *ROI* (*Return On Investment*), il *BEP* (*Break-Even-Point*) (si vedano note a [chart 261](#)), l'entità dell'investimento necessario, ecc.

Un criterio di valutazione più strategico considera oltre che i risultati del *business case* anche aspetti di altra natura, come ad esempio l'influenza di quell'investimento su elementi del patrimonio commerciale delle aziende quali immagine, posizionamento di mercato, soddisfazione dei clienti, oppure il confronto con possibilità di investimenti alternativi, oppure, ancora, vede l'investimento nella prospettiva degli obiettivi di lungo termine dell'azienda come, ad esempio, l'esigenza di sperimentare l'uso di certe tecnologie, ecc.

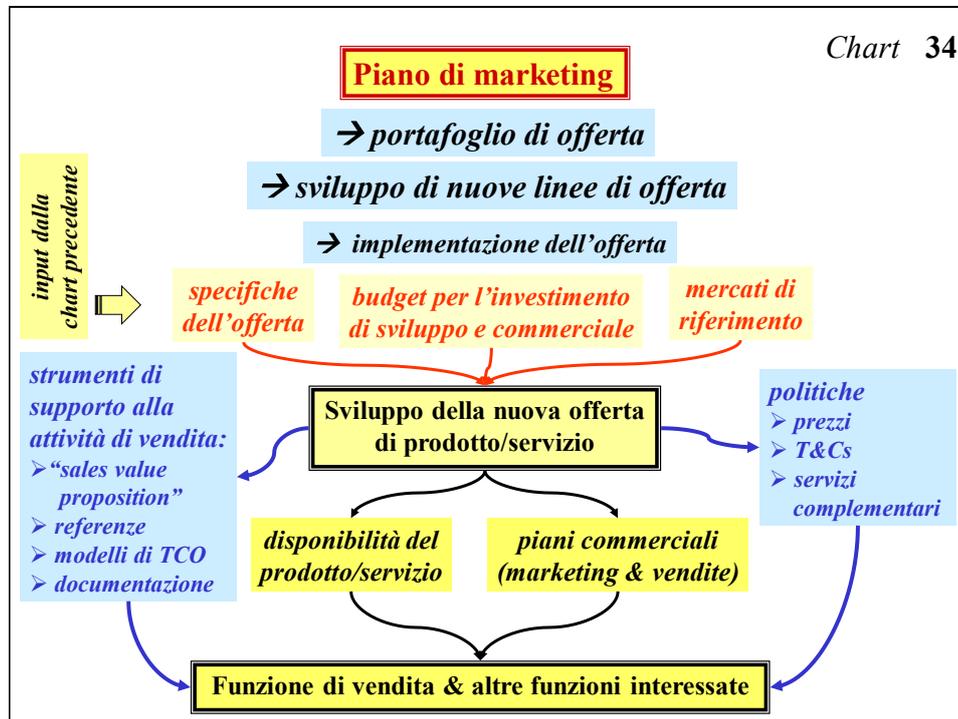
Un criterio di valutazione che consideri aspetti di tattica commerciale può valorizzare esigenze di presenza in certi settori di offerta per proteggere, ad esempio, un portafoglio clienti oppure esigenze di superamento di un periodo transitorio di difficoltà commerciale senza danni irreversibili.

A fronte dei criteri di valutazione della convenienza dell'investimento si pongono poi questioni sulla capacità dell'azienda a eseguire, con livelli di rischio accettabili, quanto previsto dal progetto

di sviluppo della nuova linea di offerta e di lancio commerciale, con particolare riferimento alle competenze tecniche e commerciali disponibili, all'impiego delle tecnologie necessarie, alle decisioni di “*make or buy*”<sup>30</sup> e alle relative capacità di attuazione di tali decisioni, ecc.

Se queste valutazioni portano a una decisione positiva, viene approvato l'investimento e vengono resi disponibili gli elementi che definiscono il progetto che deve essere passato alla fase esecutiva, discussa alla *chart* successiva.

## Implementazione delle nuove linee di offerta



Gli elementi di definizione del progetto che sono passati alla fase esecutiva consistono essenzialmente:

- nelle **specifiche dell'offerta** (inclusi target di costo, target di *time-to-market*, ossia del tempo in cui l'offerta deve essere presente sul mercato, ecc.);
- nei **budget per l'investimento di sviluppo e per il lancio commerciale** (risorse umane, strumentali ed economiche);
- nelle indicazioni sui **mercati di riferimento**, sulle modalità di commercializzazione e sulle principali condizioni commerciali.

La fase esecutiva dello sviluppo della nuova linea d'offerta provvede a portare avanti il progetto di implementazione fino a rendere disponibile per la vendita i prodotti/servizi che si è deciso di sviluppare.

Questi prodotti/servizi sono avviati al mercato accompagnati dal cosiddetto “*marketing support plan*”, che è un documento di piano che stabilisce le azioni che devono essere eseguite da tutte le funzioni aziendali per portare questa nuova offerta sul mercato con l'obiettivo di ottenere i risultati attesi dall'azienda.

Secondo questo piano viene curato l'**addestramento** del personale di *front-end* al mercato, per gli aspetti relativi a **vendita, supporto ed esecuzione dei servizi** al prodotto e al cliente, vengono predisposti i **processi gestionali** per coprire tutto il ciclo di produzione, vendita e manutenzione,

<sup>30</sup> Decisioni sulla convenienza, capacità e/o opportunità di produrre in proprio quel prodotto sotto valutazione oppure di acquistarlo dall'esterno

vengono avviati i **programmi di marketing operativo** (chart 41) per dare consapevolezza al mercato dell'esistenza della nuova offerta e per inquadrarla nella luce più opportuna al fine di dare risalto agli elementi di differenziazione competitiva.

Se poi è prevista la commercializzazione anche via canali esterni e la nuova offerta è *channel ready* (chart 26), il piano di supporto marketing indirizzerà anche la preparazione del canale, in tutte le sue componenti, alla commercializzazione di una tale offerta.

La collaborazione di tutte le funzioni aziendali che hanno contribuito allo sviluppo della nuova linea di offerta è poi necessaria per definire **le politiche di vendita e gli strumenti chiave di supporto** alle attività di vendita.

Le politiche di vendita riguardano la struttura del prezzo, le condizioni contrattuali (*T&Cs: terms & conditions*) e l'applicabilità alla nuova linea di offerta dei servizi complementari che sono comuni a tutto il portafoglio di offerta.

Più complesso e meno comune nella prassi aziendale, nonostante la grande importanza che riveste, è la predisposizione e, in seguito, l'aggiornamento nel tempo degli strumenti di supporto alle attività di vendita, e cioè:

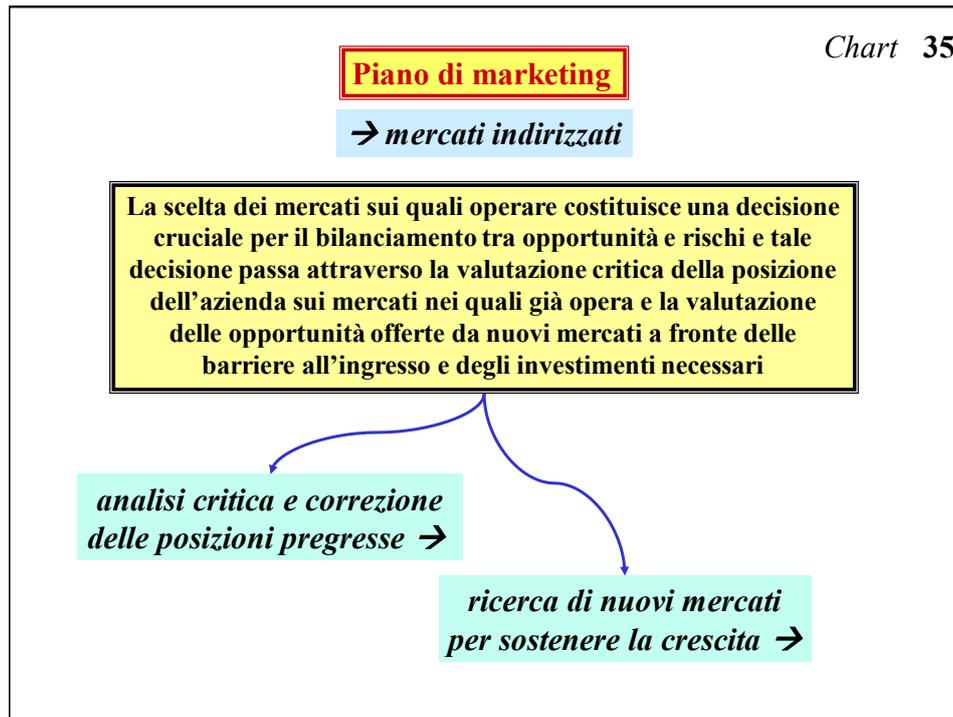
- i **potenziali di valore**, ossia gli elementi che consentono di sviluppare nelle singole situazioni di vendita la cosiddetta “*Sales Value Proposition*” (*SVP*) (chart 231), ossia l'evidenziazione al cliente del valore della proposta di vendita nell'ottica dei suoi interessi economici e/o funzionali. La *SVP* discende proprio dai potenziali di valore incorporati nella linea di offerta i quali si traducono in valori concreti, e possibilmente quantificabili, quando tale offerta viene incorporata nell'ambiente e nelle problematiche di business del cliente per rispondere a una sua specifica esigenza. I potenziali di valore di una linea di offerta sono proposizioni evolutive giacché sono il derivato congiunto del lavoro di definizione della nuova offerta e delle esperienze che maturano con la sua applicazione a situazioni concrete;
- **modelli di TCO (Total Cost of Ownership)** (chart 249), per applicare il criterio che confronta il costo totale di diverse proposte di fornitura in concorrenza tra di loro, considerando non solo il prezzo iniziale ma anche gli altri oneri economici per il cliente legati alla fornitura, diretti e indiretti, interni ed esterni, in un arco di tempo che consideri tutta, o parte importante, della presunta vita economica della fornitura;
- la **documentazione** commerciale come strumento di comunicazione e di immagine con il cliente, e gli ausili per la preparazione rapida di preventivi e proposte, e se del caso, per il dimensionamento e la valutazione delle prestazioni;
- e dopo qualche tempo che la nuova offerta è sul mercato, le **referenze** di forniture di successo a clienti notevoli, come mezzo per dare credibilità alle nuove proposte che vengono formulate. Questo è un aspetto della massima importanza poiché il rapporto del potenziale cliente con un altro cliente che risulti “soddisfatto” è lo strumento di vendita più potente nel mercato business;

Sull'argomento del “valore” e su quello del “TCO” si tornerà più diffusamente nel capitolo sulla Esecuzione del piano di vendita, discutendo, in particolare, di Operazioni di vendita.

Queste brevi note hanno solo lo scopo di rendere evidente come il lancio di una nuova linea di prodotti/servizi costituisca un evento aziendale di notevole impegno in cui tutte le funzioni devono essere coinvolte, anche se l'onere e le maggiori responsabilità dirette riguardo ai risultati di vendita ricadono sulla funzione di vendita.

Un evento di questa portata per la sua complessità e articolazione è opportuno che sia gestito con un approccio progettuale in cui siano chiari e noti a tutti obiettivi e responsabilità per facilitare il coordinamento e la sincronizzazione delle attività da eseguire, e per gestire in maniera rapida ed efficiente i problemi iniziali che si presentano, e spesso sono molti, quando la nuova offerta impatta la realtà del mercato.

## Mercati indirizzati



**La risposta al quesito su “dove vendere” apre al tema della selezione dei mercati da indirizzare.**

Si è già accennato in precedenza alla nozione di mercato come insieme di opportunità commerciali con delle loro caratterizzazioni specifiche nell'ambito di un'area geografica.

Un mercato è, quindi, sempre associato a un'area geografica, che al limite può arrivare al cosiddetto “mercato mondo”, mentre a sua volta la stessa area geografica può contenere diversi mercati.

Un esempio frequente di situazioni di questo tipo è la distinzione in una stessa area geografica tra il mercato costituito dal portafoglio di clienti acquisiti e il mercato dei nuovi clienti da acquisire: tale distinzione ha senso poiché le modalità di lavoro e le produttività di vendita in questi due mercati possono essere molto diverse sotto vari aspetti quali, ad esempio, la tipologia di venditori che meglio si adatta alle problematiche di vendita nei due mercati, le attività di generazione della domanda, il tempo necessario a concludere le situazioni di vendita, le linee di offerta da proporre, le condizioni economiche da applicare, la redditività delle transazioni di vendita, ecc.

In alcune situazioni anche uno stesso portafoglio clienti in un'area geografica può dar luogo a più di un mercato se, ad esempio, aziende che operano su settori economici diversi vanno indirizzate diversamente per varie esigenze come quelle di utilizzare venditori che abbiano una certa competenza del settore economico o sia necessario padroneggiare linee di offerta specifiche di settore oppure siano richieste competenze specialistiche al personale di *front-end*, ecc

L'individuazione dei mercati sui quali operare ha il fine di focalizzare le azioni di vendita sulle aree di opportunità che meglio bilancino potenziali di affari e sforzi di vendita con l'obiettivo di evitare sia insuccessi commerciali, che si rifletterebbero in minacce all'immagine dell'azienda su quel mercato e sui mercati contigui, sia insuccessi economici che, sottraendo risorse da mercati più promettenti, ne danneggerebbero i potenziali di affari, situazione di cui beneficerebbe soprattutto la concorrenza.

Riassumendo, i mercati vanno selezionati per un concorso di ragioni:

- la scelta di un mercato su cui esercitare le operazioni di vendita è assimilabile a un investimento nel senso che è un'attività che prima costa e poi, forse, rende e costituisce, quindi, di per sé l'assunzione di un rischio;

- l'operare in un mercato richiede l'accesso a conoscenze e competenze relative a quel mercato e la disponibilità di adeguate risorse umane ed economiche;
- inoltre è necessario uno sforzo iniziale, talvolta anche prolungato, per acquisire un minimo di quota di mercato (*market share*) per essere percepiti come fornitori omologati dalla clientela potenziale di quel mercato;
- l'operare su troppi mercati rispetto alle risorse disponibili significa rischiare l'irrilevanza che costringe a lavorare in condizioni sub-ottimali, le quali inducono poi diseconomie di vario tipo [di scala, di competenza (*chart 160*)].

In una situazione di azienda già operativa la scelta dei mercati sui quali operare passa prima attraverso un'analisi critica delle situazioni pregresse, ossia del posizionamento dell'azienda nei mercati sui quali già opera, per poi passare alla valutazione della possibilità di entrare in nuovi mercati per ampliare il giro di affari e sostenere la crescita.

Nel caso di aziende *start-up* o di aziende consolidate che lanciano una nuova linea di offerta destinata a mercati diversi da quelli sui quali già operano, si passa direttamente alla valutazione dei mercati candidati per scegliere quelli che sembrano più promettenti in relazione alla specifica situazione, alle caratteristiche dell'offerta predisposta, all'onere economico da sostenere e al livello di rischio sopportabile dall'azienda.

## Analisi critica e correzione delle posizioni pregresse



Per l'analisi critica della posizione dell'azienda su un mercato nel quale già opera, si può partire dalle evidenze che emergono da un'analisi *SWOT* (*chart 27*) aggiornata relativa a quel mercato, che già costituiscono un significativo quadro d'insieme sul posizionamento attuale dell'azienda e sulle prospettive, in positivo e in negativo, che emergono da quel mercato.

Gli elementi *SWOT*, prevalentemente di natura qualitativa possono poi essere confrontati con dei dati quantitativi consuntivi dell'azienda, quali, ad esempio, volumi, margini e quote di mercato, e relativi trend storici, rapportati agli analoghi dati dei maggiori concorrenti su quel mercato.

Ad integrazione di questo sforzo di analisi possono poi essere fatti altri confronti tutti interni all'azienda verificando, ad esempio, marginalità, produttività dei venditori e spese di vendita in rapporto ai volumi che l'azienda ottiene in altri mercati sulle stesse linee di offerta, per valutare la

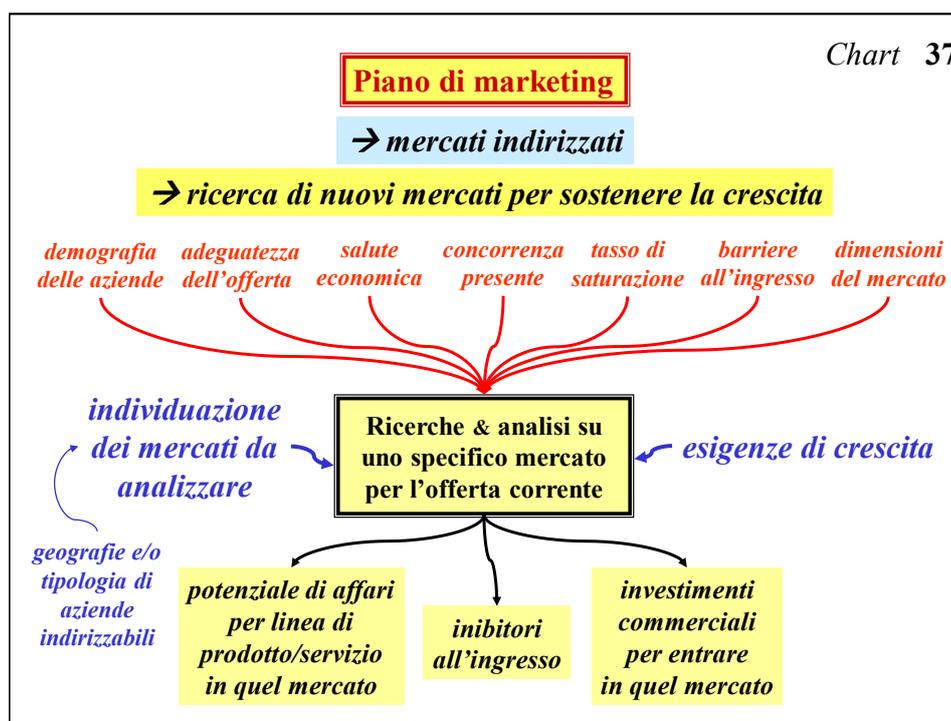
qualità comparata delle proprie operazioni o il livello di tensione competitiva sul mercato sotto esame. Tutti questi confronti consentono di valutare quanto quel mercato presenti ancora prospettive interessanti per l'azienda.

In caso di valutazioni positive, va ricercato se alcuni interventi possono ulteriormente migliorare la posizione dell'azienda e la qualità delle sue operazioni sul breve termine, oppure quali provvedimenti sono in grado di indirizzare le opportunità più interessanti e proteggere l'azienda da eventuali minacce sul medio/lungo termine. Per i possibili interventi vanno poi valutate le priorità decidendo quali criteri preferire riguardo all'urgenza, onerosità, ritorni attesi, tempi d'implementazione, e, soprattutto, alla scelta politica del peso da dare agli interventi che danno ritorni a breve termine rispetto a quelli che danno ritorni, magari più sostanziosi, ma a medio/lungo termine.

Stabilite le priorità e le risorse disponibili si pianificano e si eseguono gli interventi decisi che porteranno, presumibilmente, a un consolidamento della posizione dell'azienda su quel mercato.

In caso di valutazioni problematiche va deciso se è più opportuno continuare le operazioni su quel mercato realizzando provvedimenti correttivi sostanziali oppure se uscirne per dedicare risorse e sforzi a mercati più promettenti, inclusi quelli già praticati. Come si è già accennato in precedenza, la decisione di abbandonare un mercato è molto delicata poiché ha sicuramente un impatto sui clienti acquisiti in quel mercato e trova spesso resistenze psicologiche e politiche tra i manager dell'azienda. Una decisione in tal senso va quindi valutata alla luce degli obiettivi a lungo termine e di eventuali riflessi sull'immagine dell'azienda per quel che riguarda il breve termine.

## Ricerca di nuovi mercati per sostenere la crescita



La ricerca di nuovi mercati sui quali operare presuppone la disponibilità di un portafoglio di offerta per il quale si vogliono ricercare ulteriori sbocchi rispetto a quelli attuali per accelerare la crescita dell'azienda, migliorare le economie di scala (chart 160) e accelerare il recupero degli investimenti di sviluppo di quel portafoglio.

Il processo di ricerca ha carattere iterativo poiché parte da un'ipotesi che porta a individuare un possibile mercato che viene sottoposta ad analisi di verifica: se tale analisi non conferma la convenienza a entrare in quel mercato si prendono in considerazione altre ipotesi.

L'ipotetico mercato da analizzare s'individua come area geografica e come profilo dell'insieme di aziende target che lo vanno a costituire. Di questo mercato si prende in considerazione un insieme di situazioni presenti e prospettiche, che possono anche variare in relazione alla tipologia di offerta, di cui si riportano alcuni esempi:

- **demografia delle aziende**, una forma di censimento delle aziende *target* che individui il loro numero, la loro localizzazione, la distribuzione dimensionale come giro di affari e addetti, e altri parametri che possono essere rilevanti agli effetti del business che si vuole avviare;
- **adeguatezza dell'offerta**, ossia un'analisi critica su quanto l'offerta in portafoglio risponda alle esigenze che sono state ipotizzate come appropriate per le aziende del *target* sotto il profilo funzionale tecnico, dimensionale e della capacità di spesa;
- **salute economica**, con riferimento al grado di prosperità economica delle aziende del *target* per effetto di cause congiunturali o strutturali;
- **concorrenza presente**, come valutazione di quali concorrenti sono già presenti su quel mercato, con quali offerte e quali strutture di vendita, con quali risultati e con quale distribuzione delle quote di mercato. Nel caso non fossero presenti concorrenti vanno indagati i motivi di tale assenza e la loro rilevanza agli effetti del business che si vuole avviare;
- **tasso di saturazione**, in caso di presenza pregressa della concorrenza va valutato quanto il mercato sia già penetrato per la tipologia di offerta che si vuole introdurre. Queste informazioni hanno rilevanza diversa in relazione al livello di innovazione portato dall'azienda che vuole entrare in quel mercato e ai differenziali competitivi che è in grado di mettere in campo. Ciononostante un mercato già penetrato e parzialmente saturo offre maggiore resistenza anche a proposte innovative che andrebbero a indirizzare esigenze già soddisfatte, anche solo parzialmente, e darebbero benefici più limitati, qualificandolo, in un certo senso, come mercato di sostituzione;
- **barriere all'ingresso**, è un aspetto di grande rilevanza poiché la loro esistenza costituisce, talvolta, inibitore assoluto alle ambizioni di penetrazione in un certo mercato. Le barriere all'ingresso possono essere le più varie e dipendono molto dalla tipologia del business. Possono essere barriere tecnologiche (compatibilità tra tecnologie presenti e nuove tecnologie in caso di esigenze di coesistenza), barriere funzionali (esigenze d'interoperabilità con prodotti/servizi già presenti sul quel mercato), barriere di natura commerciale (competitori in posizione dominante, forza dei *brand* già presenti su quel mercato, fedeltà agli attuali fornitori di riferimento, ecc.), barriere da costi di ingresso sul mercato (specialmente quando le prospettive di ritorni sono troppo diluite nel tempo), barriere di natura legale, normativa, standard di fatto, ecc.
- **dimensioni del mercato potenziale**, sulla base delle valutazioni precedenti e per analogia con altri mercati si possono ipotizzare le penetrazioni possibili per avere una stima del potenziale d'affari ottenibili dal mercato sotto scrutinio. Tale potenziale deve poi essere raffrontato con le esigenze di crescita dell'azienda in assoluto e per linea di prodotto/servizio.

L'analisi di tutti questi elementi è finalizzata a valutare oltre al **potenziale di affari** su quel mercato, di cui si è già detto, anche gli **inibitori all'ingresso** e gli **investimenti commerciali** d'ingresso, investimenti necessari per costruire la struttura di vendita e, eventualmente, di servizio, per organizzare le strutture logistiche, per adattare e rendere operativi tutti i processi di fornitura e per eseguire le attività di marketing necessarie a generare quella "atmosfera" di mercato in grado di supportare adeguatamente il progetto di ingresso in quel mercato.

La questione della ricerca di nuovi mercati per sostenere la crescita diventa particolarmente critica quando le aziende, stimolate dalla globalizzazione (**chart 15**), mirano a estendere le loro operazioni commerciali in Paesi esteri.

**L'ingresso in un mercato estero** comporta livelli di rischio più elevati rispetto a un'analogia iniziativa nel proprio ambito nazionale a causa del confluire di diversi fattori di natura socio-culturale, legale e, in taluni paesi, anche politica.

Tutto ciò richiede ulteriori valutazioni rispetto a quelle sopra discusse le quali riguardano l'attrattiva generale del Paese target, la scelta delle modalità di presenza commerciale e una cura particolare degli aspetti legali e contrattuali.

A tale proposito è opportuno ricorrere anche al contributo di uno studio di assistenza legale e commercialistica con competenza specialistica sul Paese preso in considerazione.

Un documento interessante che inquadra questa problematica dell'espansione commerciale in un Paese estero sul piano della contrattualistica, delle leggi applicabili e della giurisdizione è quello proposto dal dott. Luciano Chiari e reperibile su internet<sup>31</sup>.

Sul piano generale, potenziali di mercato, eventuali inibitori ed entità degli investimenti d'ingresso vanno poi complessivamente valutati per pervenire a una decisione di "go"/ "no go", secondo uno schema accennato alla *chart* successiva.



Stimato il potenziale di affari in un certo mercato per l'intero portafoglio di offerta dell'azienda, o per un suo sottoinsieme, valutati gli investimenti commerciali per entrare in quel mercato con sufficienti probabilità di successo e considerati gli inibitori all'ingresso, è necessario sottoporre questi elementi a una valutazione complessiva che tenga conto delle caratteristiche dell'azienda trasferite nel nuovo ambiente, della disponibilità di risorse e del criterio da adottare per prendere questa decisione.

Per la valutazione delle caratteristiche dell'azienda proiettate nel nuovo ambiente ci si può basare su un'analisi *SWOT* (*chart 27*) riferita a un mercato assimilabile al mercato sul quale si vorrebbe entrare, cercando di considerare gli elementi che possono essere rilevanti nel nuovo mercato e verificando se emergono aspetti favorevoli da enfatizzare nei piani commerciali o, piuttosto, dei limiti propri che potrebbero aggiungersi a tutte le altre difficoltà sempre presenti in iniziative di questo tipo.

L'aspetto della verifica della disponibilità di risorse, umane, economiche e organizzative, è particolarmente importante poiché le risorse rappresentano il vero e proprio "carburante"

<sup>31</sup> Luciano Chiari, "Come strutturare l'impresa per competere sui mercati internazionali", 2011, [www.fianzaediritto.it](http://www.fianzaediritto.it)

dell'iniziativa e in particolare le risorse umane, le quali vanno considerate sia sul piano quantitativo che su quello qualitativo.

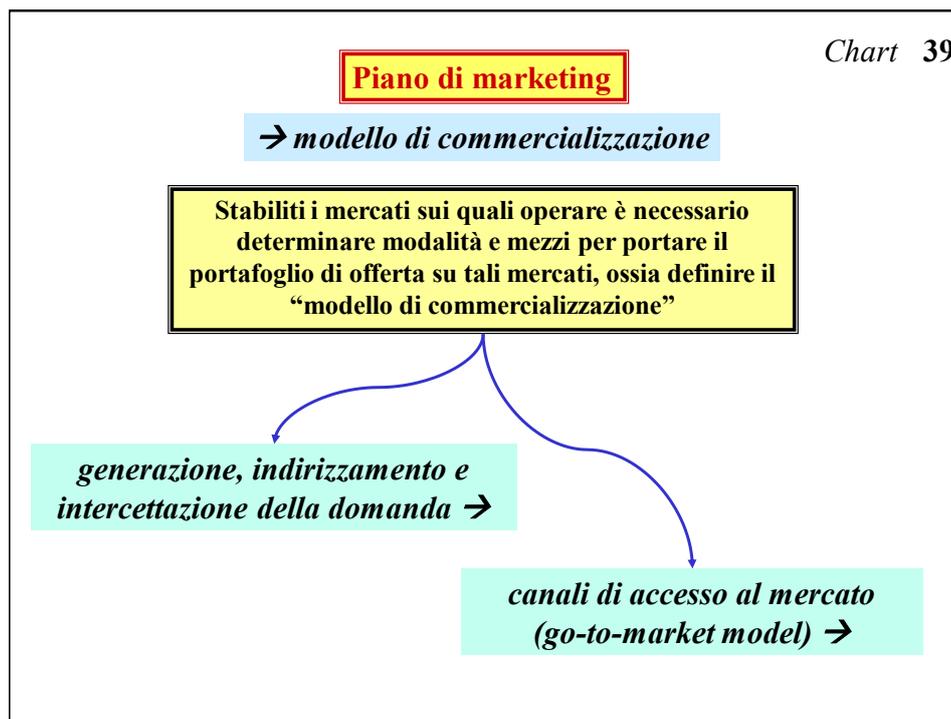
I criteri di valutazione che guidano alla decisione, come già visto per lo sviluppo di una nuova linea di offerta, possono essere diversi ed essere maggiormente orientati a considerazioni di natura strategica (vantaggi di posizione o d'immagine sul medio/lungo periodo), oppure ad aspetti economici (come ad esempio la valutazione del ritorno dell'investimento d'ingresso e della profittabilità a regime) o anche a considerazioni di tattica commerciale (ad esempio, per allargare l'ampiezza del fronte competitivo in situazioni nelle quali si pensa che i concorrenti possano trovare difficoltà a rispondere o siano obbligati a impiegare risorse e investimenti a detrimento della presenza su altri mercati).

La decisione viene presa tenendo in considerazione le diverse variabili e applicando i criteri ritenuti più confacenti alla politica dell'azienda.

Se la decisione è positiva, nel senso che l'azienda decida di entrare in quel mercato, viene preparato **il piano di ingresso** in tutti i suoi aspetti e, nei tempi stabiliti, se ne inizia l'implementazione con l'ingresso effettivo dell'azienda nel nuovo mercato.

Tutte queste considerazioni possono apparire eccessivamente complicate e prudenti, ma va osservato che i rischi che si corrono, economici, morali e d'immagine, con eventuali **“false partenze”** sono tali da giustificare tanto impegno e tanta prudenza, senza poi considerare che tutte le informazioni raccolte sul quel mercato per arrivare alla decisione sono la più preziosa materia prima per definire i piani operativi di vendita su quel mercato, se si decide di entrarvi.

## Modelli di commercializzazione



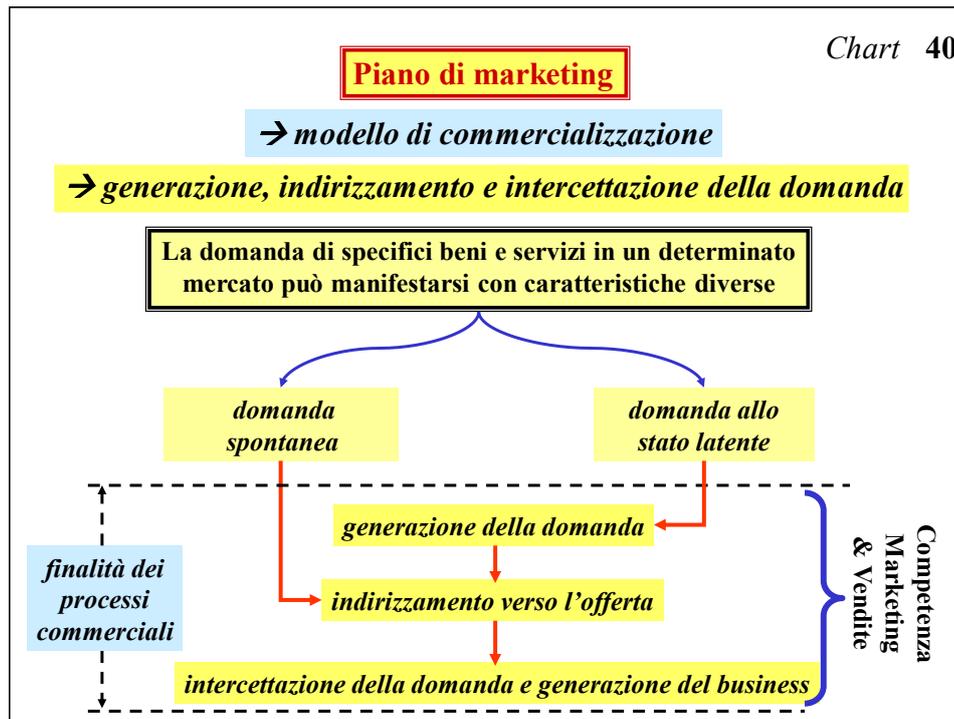
Oltre al portafoglio di offerta e alla selezione dei mercati da indirizzare, argomenti già discussi in precedenza, il terzo argomento di primaria importanza per le problematiche di vendita, tra quelli selezionati dal piano complessivo di marketing, riguarda i modi con i quali l’offerta viene portata sui mercati di sbocco, ossia il cosiddetto “**modello di commercializzazione**”. Le scelte possibili su questo fronte sono le più varie lungo un ampio arco di soluzioni che vanno dall’azienda che ha un’esile struttura di vendita perché conta su una domanda spontanea potentissima, all’azienda che invece ha necessità di una consistente struttura di vendita, che può essere variamente articolata, per realizzare i propri fini commerciali. L’azienda che non fa affidamento su una struttura di vendita corrisponde all’azienda con un’offerta molto richiesta e *unique* (chart 9) oppure all’azienda che offre beni necessari ma scarsamente disponibili sul mercato. L’azienda che vende attraverso una struttura più o meno consistente è invece l’azienda che opera in regime di concorrenza in cui la domanda è una risorsa contesa e rappresenta quindi il modello di azienda sul quale è calibrato il presente lavoro.

Per modello di commercializzazione s’intende, quindi, il disegno del modo con il quale l’azienda intende portare la sua offerta sul mercato, tema che implica due aspetti abbastanza diversi ma correlati tra di loro, come si vedrà meglio nel seguito.

Il primo aspetto riguarda il modo attraverso il quale **la domanda del mercato viene generata, indirizzata e intercettata per trasformarla in conclusioni di vendita** e il secondo è relativo alle modalità di accesso fisico al mercato, ossia alla **strutturazione complessiva e all’organizzazione dei canali commerciali**, aspetto noto anche come “*go-to-market model*”.

Il modello di commercializzazione, che è parte della già citata quarta “P” (*Place*) del *marketing mix*, è talvolta indicato come modello di “distribuzione”, termine che pur apparendo poco adatto a rappresentare le problematiche di commercializzazione nei mercati industriali, almeno per i beni d’investimento e i servizi complessi, talvolta sarà ugualmente utilizzato essendo un’espressione ormai diffusa nel gergo del settore.

## Generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda



La domanda di certi beni e servizi in un determinato mercato può avere diversi modi di manifestarsi. Una parte della domanda può manifestarsi spontaneamente, senza cioè bisogno di specifiche sollecitazioni commerciali, mentre un'altra parte della domanda può avere bisogno di azioni di sollecitazione commerciale poiché o si trova ancora a uno stato latente, oppure le esigenze da cui tale domanda dovrebbe scaturire non sono ancora sentite come tali.

Fenomeni di domanda spontanea corrispondono, in genere, a bisogni che si sono già manifestati all'interno dell'azienda cliente, e per i quali la stessa si attiva per cercare come soddisfarli, come ad esempio nel caso di situazioni del tipo:

- acquisto di beni di prima necessità, o beni a offerta limitata per ragioni di problemi produttivi o di approvvigionamento,
- esigenze generate da normative di legge o eventi inevitabili (assicurazioni obbligatorie, l'adozione dell'Euro, l'introduzione dei criteri bancari Basilea 2, messa a norma di impianti, ecc.),
- domanda generata dall'attività commerciale della stessa azienda cliente che, come si dice nel gergo, "acquista sul venduto" i prodotti/servizi necessari a eseguire i contratti che ha concluso,
- esigenze gestite in completa autosufficienza da un'azienda che si rivolge al mercato alla ricerca di specifici prodotti/servizi che ritiene rispondano a queste sue esigenze, emettendo delle richieste di offerta (*RFP: Request for proposal*).

Situazioni nelle quali la domanda è allo stato latente o inesistente, e richiede quindi azioni di sollecitazione commerciale che molto spesso sono soprattutto azioni di informazione e di sensibilizzazione, corrispondono, in genere, a casi della seguente natura:

- il bisogno esiste ma non è ancora ben percepito nella sua importanza o criticità,
- il bisogno si è manifestato nel passato e non avendo trovato a suo tempo risposte soddisfacenti si è instaurata la convinzione che non esista soluzione economicamente o tecnicamente praticabile;

- la consapevolezza del bisogno esiste ma solo al livello operativo e, di fatto, per ragioni di viscosità organizzativa, esso è lasciato in un “limbo” in attesa di qualche situazione favorevole che aiuti a portarlo all’attenzione dei livelli più alti dell’azienda;
- l’azienda cliente non ha alcuna consapevolezza di un certo bisogno sul quale, in molte situazioni, un potenziale fornitore sta già lavorando per crearsi un vantaggio rispetto ai suoi concorrenti.

I processi commerciali intervengono a tre livelli con azioni **di generazione della domanda** per le situazioni di domanda latente o inesistente, **d’indirizzamento** di tutta la domanda, generata o spontanea, verso la propria offerta e **d’intercettazione** della domanda così indirizzata per trasformarla in business effettivo.

Le attività di generazione della domanda sono molto delicate poiché la domanda generata diventa disponibile anche per la concorrenza ed è per questo motivo che tali azioni vanno sempre associate ad attività d’indirizzamento verso la propria offerta attraverso un mix di forme di comunicazione e di contatti commerciali personali, il tutto sostenuto da un retroterra di argomentazioni da spendere a copertura di aspetti funzionali, tecnici, di servizio, economici, finanziari, d’immagine e di concreta differenziazione competitiva.

L’intercettazione della domanda così indirizzata è finalizzata a generare delle situazioni di vendita nelle quali si innescano delle trattative da gestire con opportune tattiche e metodiche di vendita per avere buone probabilità di conclusioni positive.

I processi di generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda si realizzano con una combinazione di attività che sono di competenza delle funzioni di marketing e di vendita, con un’estensione e un peso dei rispettivi contributi che può essere diverso da situazione a situazione.

Sicuramente le caratteristiche del prodotto/servizio influenzano il bilanciamento tra attività di natura marketing e attività di vendita in senso proprio, il cui posizionamento relativo è discusso alla *chart* successiva. In particolare un’offerta di prodotti/servizi con caratteristiche “a volume” (*chart 16*), che s’indirizza quindi a un target ampio di aziende, tenderà a utilizzare prevalentemente attività della tipologia marketing per la generazione e l’indirizzamento della domanda, mentre un’offerta con caratteristiche “a valore” tenderà a vedere il coinvolgimento attivo della forza di vendita anche in queste prime due fasi del processo di commercializzazione.

Anche la situazione della domanda su un certo mercato influenza il mix di attività tra marketing e vendite poiché, ad esempio, su un mercato che palesa una forte domanda spontanea, diventa critica soprattutto la capacità d’intercettazione di tale domanda, e quindi il ruolo svolto dalla funzione di vendita. Viceversa, su un mercato pigro e resistente, con una domanda che ha difficoltà a manifestarsi, è richiesto, probabilmente, un maggiore sforzo di marketing per creare condizioni più favorevoli agli stimoli commerciali verso le aziende *target*, rispetto a quelle che possono essere ottenute con l’utilizzo della sola forza di vendita.

Al di là di queste considerazioni legate alle caratteristiche del prodotto/servizio o alla situazione della domanda va poi osservato che ciascuna azienda, in relazione al problema della generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda, determina il bilanciamento operativo tra attività di marketing e attività di vendita, le cui differenze verranno chiarite con qualche maggior dettaglio nelle prossime *chart*, soprattutto in funzione di un “credo” manageriale sullo stile di fondo di conduzione del business, che genera un orientamento marketing (*marketing orientation*) o un orientamento vendite (*sales orientation*) dell’azienda stessa.

Ma prima di procedere a un approfondimento di questi ultimi interessanti aspetti è forse opportuno tentare di chiarire il posizionamento reciproco tra marketing e vendite, discipline fortemente interrelate tra di loro ma con obiettivi, stili di lavoro e profili tecnico/professionali abbastanza diversi.

## Il posizionamento Marketing/Vendite



Il tema delle interrelazioni tra attività di marketing e attività di vendita, così come l'esigenza di una stretta collaborazione tra le rispettive funzioni, ricorre spesso in questo lavoro per cui sembra opportuno chiarire i relativi posizionamenti.

Il marketing, come struttura concettuale e pratica professionale che affronta il complesso delle problematiche di relazione di un'azienda con il mercato, è una disciplina relativamente recente ma ormai articolata in numerosi ambiti specialistici<sup>32</sup>. È quasi impossibile dare una lista completa di tali ambiti per il suo ampliarsi continuo e per il suo estendersi a vari altri campi dell'attività umana, come, ad esempio, al marketing politico ed elettorale, o al marketing sportivo, della moda, dell'arte, dello spettacolo, ecc., campi diversi dal commercio dei beni di consumo di massa da cui originariamente questo complesso d'idee ha avuto origine. Inoltre ognuno di tali ambiti specialistici si esprime con strumentazioni concettuali e metodologiche diverse se rivolto ai mercati *consumer* o ai mercati *business*, le due aree di più consolidata applicazione della disciplina di marketing. Ritornando ai diversi ambiti specialistici si parla quindi di ricerche di mercato, di studi sul posizionamento di mercato, di politiche di prezzo, di *brand marketing*, di *product marketing*, di *service marketing*, di *industry marketing*, di *trade marketing*, di *international marketing*, di pubblicità, di comunicazione nelle sue varie forme, mezzi e contenuti, di promozione (eventi, campagne, sponsorizzazioni, ecc.), di *public relations*, di internet marketing con varie articolazioni al suo interno, di *direct marketing*, di *data-base marketing*, dei più recenti *experiential marketing* e *viral marketing*, ecc., fino ad arrivare a ispirare un'inversione completa del punto di vista del marketing delle origini con il "marketing d'acquisto" (chart 222).

La lista, pur largamente incompleta, degli ambiti specialistici del marketing può essere poi vista rispetto all'orizzonte temporale d'influenza delle rispettive attività sull'azienda e sul mercato, collocando i singoli ambiti in tre grandi classificazioni, quelle del "marketing strategico", del "marketing tattico" e del "marketing operativo", anche se non esiste unanimità di collocazione di ciascuno degli ambiti prima menzionati in questo quadro di riferimento. In particolare, aspetto che

<sup>32</sup> Per un approfondimento dell'evoluzione del pensiero di marketing si può consultare Amedeo Lepore: "Lineamenti di storia del marketing" in Mario Taccolini (a cura di): "Nuovi percorsi della Storia economica", pag. 215 e seg., 2009, ed. Vita e Pensiero.

interessa molto da vicino questo lavoro, sarebbero da considerare appartenenti al **marketing operativo** quelle attività di marketing maggiormente contigue alle operazioni di vendita e spesso svolte in collaborazione diretta tra la funzione di marketing e la funzione di vendita.

A sua volta la vendita intesa come attività che conduce alla conclusione di transazioni che comportano il trasferimento della proprietà di un bene, o l'esecuzione di un servizio, in cambio di un corrispettivo, è una delle più antiche attività umane. Tali scambi hanno merci o attività di lavoro come oggetto visibile e come motivazione primaria della transazione ma comportano, come sottoprodotto dell'interazione tra persone o tra aziende, anche lo scambio d'informazioni, notizie, competenze, e la conoscenza di modi di pensare diversi. Questi sottoprodotti innescano delle contaminazioni culturali che sono state, spesso, dei potenti motori di cambiamento ed elementi di stimolo per entrambe le parti che partecipano alla transazione commerciale.

Tutto ciò per dire che il commercio ha nobili tradizioni e nell'era moderna si esprime attraverso le due discipline complementari del marketing e della vendita.

**Molti studiosi e professionisti del settore ritengono che la vendita come disciplina professionale sia da considerare come una branca del marketing e, mentre è indiscutibile la profonda influenza delle acquisizioni concettuali del marketing sulla visione complessiva dei metodi di lavoro della vendita, nello stesso tempo è innegabile che sussistono profonde differenze di contenuto e responsabilità tra attività di marketing e attività di vendita<sup>33</sup>.**

Oggi, data la stretta relazione e l'esigenza di forte integrazione operativa fra queste due discipline, marketing e vendita sono da considerare come due facce della stessa medaglia.

La filosofia di fondo del moderno pensiero di marketing si basa sulla forte centralità del cliente e delle sue esigenze come chiave di un successo commerciale sostenibile nel tempo e questa filosofia è stata fatta propria dal più recente pensiero di vendita, con l'aggiunta di una grande attenzione alle persone coinvolte nei processi di acquisto a tutti i livelli e alle loro esigenze funzionali e personali. Si parla, infatti, di "*soft selling*", come stile di vendita che pone forte attenzione alle esigenze del cliente, che va a sostituire uno stile detto di "*hard selling*", espressione di una cultura di vendita basata sulla "spinta" psicologica e dialettica del venditore per convincere il cliente ad acquistare, con l'occhio più attento alle proprie esigenze che a quelle del cliente, cultura imperante nel mondo della vendita fino a tempi recenti.

Tornando al posizionamento tra marketing e vendita, e **limitando la discussione alle attività che influenzano generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda**, le differenze più macroscopiche nascono dalle diverse finalità complessive delle due funzioni: quella di marketing deve generare le condizioni di mercato più favorevoli alla vendita e la funzione di vendita deve finalizzare questo lavoro preparatorio realizzando gli affari che l'azienda si aspetta da quel mercato.

Conseguentemente il marketing ha una visione ampia delle diverse classi di opportunità offerte da un certo mercato e cerca di influenzarle in senso favorevole alla propria azienda con attività mirate al segmento di mercato più che al singolo cliente e in un'ottica che traguardi sia il breve sia il medio/lungo periodo, soprattutto perché certi stimoli al mercato possono avere dei tempi non brevi di assorbimento e di maturazione delle esigenze correlate.

In estrema sintesi il ruolo del marketing ha la finalità:

- sul piano strategico/tattico di:
  - individuare, misurare e testare le opportunità di affari nell'ambito di visione/missione/competenze/capacità/risorse disponibili o reperibili dell'azienda,
  - formulare dei piani per indirizzare le opportunità individuate ritenute sostenibili e di interesse per l'azienda,

---

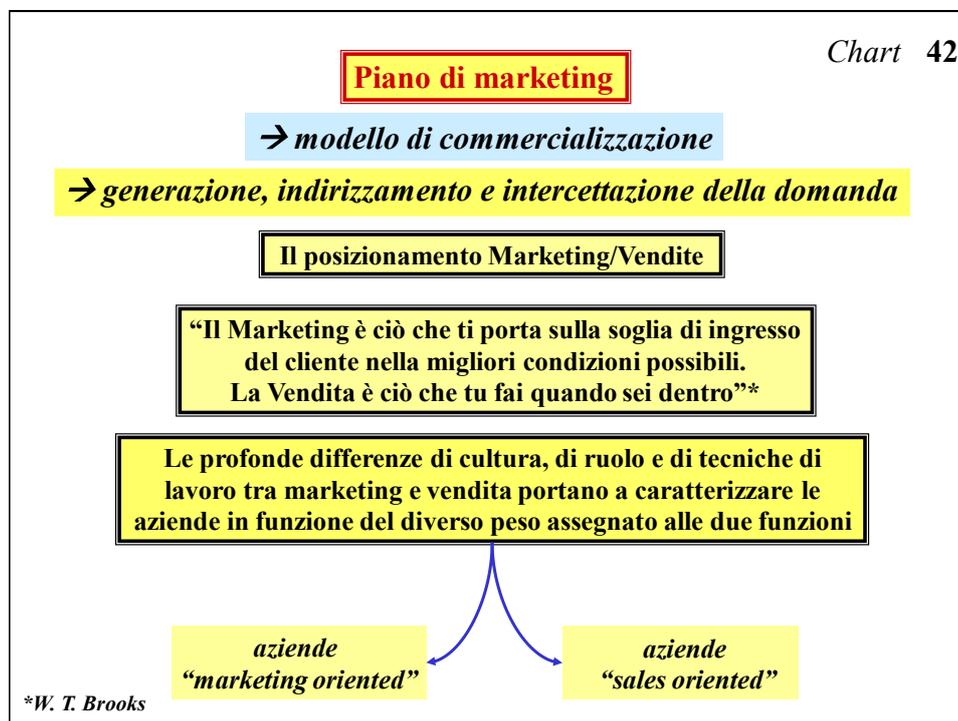
<sup>33</sup> Questa è anche la posizione del "guru" Philip Kotler che nel suo intervento al World Business Forum 2012 sul futuro del Marketing ha affermato, parlando del suo contributo agli studi di Marketing a partire dal 1967, << La prima questione fu quella di identificare cosa si intendesse esattamente con "Marketing", in che cosa questa funzione differisce dalle vendite con cui è tuttora spesso confusa? >>, fonte Newsletter ICT4 Executive, 18 Ottobre 2012.

- definire la cornice delle scelte di fondo nell'ambito della quale svolgere l'azione di vendita (cosa, dove e come vendere) e suggerire i principali orientamenti per tale azione,
- contribuire a creare un'"atmosfera" di mercato (**chart 10, 226**) favorevole;
- sul piano operativo :
  - generare e indirizzare la domanda con attività 1-a-molti;
  - collaborare con le sue competenze sulle singole situazioni di vendita.

Mentre da parte sua la funzione di vendita:

- svolge una quota parte del lavoro di generazione e indirizzamento della domanda, specialmente con iniziative sul singolo cliente,
- intercetta le opportunità che sono generate dal lavoro autonomo o congiunto di marketing e vendite,
- ed esegue un'azione di penetrazione sul cliente, o potenziale tale, applicando le tattiche più opportune suggerite dalle reali esigenze di quel cliente, per trasformare ogni opportunità in un concreto affare.

## Orientamento Marketing/Vendite delle aziende



È stato discusso come il lavoro del marketing sia soprattutto un lavoro di preparazione del terreno all'azione di vendita. La libera traduzione della citazione di W. T. Brooks<sup>34</sup> riportata nella *chart 42* ("Marketing strategy is what gets you to the customer's door in the best possible light. Sales strategy is what you do when you are inside") descrive bene questa situazione, dove la "soglia di ingresso" del cliente rappresenta un confine teorico tra i due campi di azione, anche se spesso la collaborazione tra le due funzioni è opportuno prosegua anche al di là di tale "soglia".

Per dare un'immagine di maggiore efficacia visiva al posizionamento tra marketing e vendita viene talvolta usata anche una metafora militare: secondo questa metafora il complesso delle attività di marketing è assimilabile ai compiti combinati dello Stato Maggiore e delle armi specialistiche

<sup>34</sup> W.T.Brooks: "The new science of selling and persuasion", pag 206, John Wiley & Sons, Inc

Artiglieria, Aeronautica e Marina, con il primo che fissa i piani di azione e le altre che eseguono un lavoro di preparazione del terreno e degli obiettivi da conquistare, lavoro potente ma con limitato potere risolutivo (nel senso proprio dell'ottica<sup>35</sup>), ossia con limitata possibilità di colpire con precisione dei singoli obiettivi specifici e minuti, e, comunque, senza la capacità di occuparli.

Nella stessa metafora le attività di vendita sono invece associate al lavoro della Fanteria che agendo direttamente sul terreno con azioni meno potenti, ma di elevatissimo potere risolutivo (sempre nel senso dell'ottica), conquista e occupa, secondo i piani fissati, i singoli obiettivi, pur minuti che essi siano, dopo le azioni di preparazione del terreno eseguite da artiglieria, aeronautica o flotta navale.

Anche la nozione di “fuoco amico” può rientrare in questa metafora quando marketing e vendite non sono sufficientemente coordinati tra di loro.

Le profonde differenze tra attività di marketing e attività di vendita tradotte in termini di rapporto tra onerosità e ritorni, aprono per l'azienda il quesito del peso relativo da assegnare alle due funzioni riguardo al rispettivo contributo per la generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda.

Tenuta presente, pur considerandone la grande importanza, la difficile misurabilità del contributo ai risultati di vendita delle attività di marketing, appare chiaro come la risposta a tale quesito debba basarsi su considerazioni qualitative più che quantitative, considerazioni influenzate dalle percezioni che si traducono poi in indirizzi meramente politici in relazione alla visione del management sui modi di influenzare il proprio business e i mercati che indirizza.

Questi sono i motivi per cui in precedenza (*chart 40*) per lo stesso argomento si è parlato di decisioni basate su un “credo” manageriale e sulla base di un tale “credo” le aziende decidono di operare sul mercato volendo dare pesi diversi a marketing e vendita, configurandosi quindi come aziende con un orientamento di fondo che le caratterizza come aziende *marketing oriented* o come aziende *sales oriented*.

---

<sup>35</sup> Il potere risolutivo di uno strumento ottico è tanto maggiore quanto più piccolo è il dettaglio che può cogliere.

## Strategie *Push/Pull*



L'importanza dell'orientamento di fondo sta nelle diverse strategie di generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda che l'azienda è portata a mettere in atto e com'è noto le due strategie che tradizionalmente si contrappongono sono la strategia "*Pull*" e quella "*Push*".

La strategia *Pull* di approccio al mercato è basata su massicce attività di marketing di vario tipo che generano e indirizzano la domanda che i canali di vendita devono intercettare per trasformarla in business. In una tale situazione è quindi la domanda generata dalle attività di marketing che "tira" il business. Una perfetta strategia *Pull* è quella che tende a realizzare in pieno il noto aforisma di Drucker secondo cui "**il fine del marketing è di rendere superflua la vendita**"<sup>36</sup>, e in cui quindi la domanda si mostra come apparentemente spontanea e il ruolo delle strutture di vendita è solo quello di intercettarla e servirla con prontezza ed efficienza.

Viceversa in una strategia *Push* il lavoro di generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda è svolto dalla funzione di vendita con azioni dirette dei venditori (*personal selling*) sui clienti o sui probabili tali. In una situazione di questo tipo è quindi la "spinta" di vendita che genera il business. In tale strategia è assolutamente centrale il ruolo dei canali di vendita, diretti o indiretti, e quindi dei venditori, situazione che stimola gli investimenti nelle strutture di vendita.

Ma nella concreta realtà della vita aziendale la strategia messa in atto più frequentemente è una strategia "**Mista**", ossia un approccio al mercato che utilizzi sia *Pull* sia *Push*, con un peso relativo diverso secondo l'orientamento di fondo marketing o vendite dell'azienda.

Poiché il nucleo centrale di questo lavoro è focalizzato sulle "operazioni di vendita", nell'ambito dei processi di "Esecuzione del piano di vendita", ed è quindi focalizzato su tutte le problematiche della componente *Push* di approccio al mercato, in questo capitolo non verranno discussi tali aspetti per dedicare un po' di spazio alle strategie *Pull* e Mista.

Una strategia *Pull* tradizionale di generazione della domanda si basa su azioni di marketing intese in senso molto ampio, di cui si riportano due esempi abbastanza diversi tra di loro:

<sup>36</sup> "*The aim of marketing is to make selling superfluous*" citazione rintracciabile su "*The Daily Drucker*", pag. 226, 2005, ed. Elsevier Butterworth-Heinemann con i riferimenti all'opera originale da cui è tratta.

- **intense azioni comunicative**, in forme interessanti e coinvolgenti per i destinatari (*target audience*), finalizzate a convogliare sul mercato messaggi che creino una estesa consapevolezza (*awareness*):
  - dell'esistenza di una certa linea offerta con riferimento a
    - esigenze e bisogni che indirizza,
    - benefici che induce,
    - caratteristiche funzionali, tecniche e tecnologiche,
    - referenze di utilizzazione,
  - della marca (*brand*) rappresentativa dell'azienda o della linea di offerta;
- l'individuazione di bisogni "importanti" di certi segmenti di mercato (già emersi o ancora latenti), da indirizzare con **un'offerta specifica capace di generare praticamente da sola una forte domanda**<sup>37</sup> sull'onda del passaparola, di una moda, del rumore generato e amplificato dai media intorno a fenomeni, anche di massa, apparentemente spontanei, ma al fondo generati da una grande idea di marketing. Fenomeni di questa natura una volta erano propri dei mercati consumer ma in questi ultimi decenni hanno fatto la loro comparsa anche nei mercati business e questo è un aspetto di un fenomeno che viene talvolta indicato come "consumerizzazione" dei mercati business.

Insistendo sulla metafora dell'"atmosfera" di mercato (*chart 226*), si può affermare che una strategia *Pull* è tesa ad aumentare la "pressione" in tale "atmosfera" così da spingere lungo i canali di vendita la domanda dal mercato verso l'azienda venditrice e che la quantità di affari generata dipende oltre che dal livello di tale pressione anche **dalla pervietà e dalla portata di tali canali**, e quest'ultimo è un argomento che sarà ripreso più oltre.

Ma una strategia *Pull* può anche basarsi sulla generazione di motivazioni più stringenti di quelle riportate nei due esempi precedenti, e che derivano da un più complesso disegno strategico di marketing. Un caso in tal senso è quello della generazione di domanda spontanea per una certa linea di offerta, come effetto indotto da un'altra linea di offerta di grande successo, realizzando una forma di **cross-selling** (*chart 207*) **spontaneo**.

L'esempio più brillante di una strategia di marketing di questo tipo è quello di Microsoft che sulla base della vasta diffusione del suo sistema operativo Windows, presente su oltre l'80% dei *personal computer* del mondo, ha generato una domanda spontanea per la sua offerta Office basata sia sulla popolarità di Microsoft (*mind-share*) conquistata per effetto del successo di Windows, che sul cosiddetto "hand-shaking" (facilità di coesistenza e ottimizzazione del funzionamento) tra il sistema operativo e i programmi applicativi Office entrambi dello stesso produttore.

A sua volta questa sinergia tra sistema operativo e applicativi Office ha generato due altri clamorosi fenomeni *Pull*:

- poiché tutte le offerte Office dei produttori concorrenti di Microsoft, molti dei quali già presenti e affermati sul mercato prima ancora che Microsoft proponesse la propria soluzione, generavano documenti non pienamente compatibili con l'Office Microsoft, le esigenze comunicative e di interoperabilità nello scambio dei documenti (testi, fogli elettronici, presentazioni) ha spinto gli utenti ad adottare l'offerta applicativa più diffusa sul mercato che, stante il traino del sistema operativo e un'accorta politica di diffusione facilitata del prodotto, risultava essere quella Microsoft. Con questa strategia in pochi anni Microsoft conquista quasi tutto il mercato con una strategia *Pull* non tradizionale fondata sull'inderogabile esigenza d'interoperabilità tra i vari utenti (ed evidenziando così un paradossale fenomeno di "monopolio voluto dagli utenti");
- l'evoluzione attraverso nuove versioni del sistema operativo Windows, evoluzione che scaturisce dall'esigenza di gestire le nuove funzionalità rese disponibili dai progressi

---

<sup>37</sup> Esempi in tal senso sono riferibili ai primi computer commerciali, al *software* Microsoft, ai *personal computer* Apple, ai *computer* portatili Dell, a tutta la telefonia cellulare, agli orologi Swatch, agli iPod di Apple, alle automobili BMW, al mercato del lusso, ecc.

tecnologici, genera un fenomeno di *re-selling* anche di nuove versioni Office sviluppate per le nuove versioni del sistema operativo al fine di mantenere la piena compatibilità con il sistema operativo stesso e la disponibilità di tutte le funzioni Office.

Esistono altri esempi, forse meno clamorosi, di questo fenomeno di trascinamento tra varie linee di offerta che realizza una strategia *Pull* non tradizionale:

- quella che si potrebbe indicare come strategia “Panini” (del noto produttore di raccolte di figurine per ragazzi, la strategia consiste nel “ti regalo l’album per venderti le figurine”), che viene realizzata, ad esempio, con gli antivirus per PC dati gratis per vendere poi il servizio di aggiornamento, oppure le stampanti per *personal computer* vendute a prezzo basso per poi lucrare sulle cartucce di inchiostro “proprietarie” (disegnate per quella precisa stampante) vendute a caro prezzo, ecc
- la strategia usata da molti produttori di *software*, che approfittano della caratteristica di questa tipologia di prodotti di avere costi di produzione della singola copia trascurabili (i costi sono infatti prevalentemente concentrati nelle fasi di sviluppo dei prodotti) per regalare a man bassa versioni cosiddette “preliminari” del prodotto al fine di farlo conoscere o generare forme di dipendenza per l’acquisto in logica *Pull* delle versioni definitive a pagamento.

Sempre nel campo delle strategie *Pull* non ortodosse è interessante segnalare la generazione di forme di *captive market* ossia di dipendenza obbligata degli utenti ad acquistare prodotti o servizi da uno specifico fornitore.

Esempi di strategie *Pull* di questo tipo sono:

- il mercato delle parti di ricambio di apparecchiature che per alcune aziende costituiscono un business più importante e profittevole delle stesse apparecchiature madri,
- la manutenzione delle apparecchiature e il supporto alla corretta utilizzazione,
- gli aggiornamenti tecnici dei prodotti.

I pericoli per una strategia *Pull* da *captive market* derivano dai cosiddetti *substitutes*, ossia da prodotti e servizi sostitutivi offerti in concorrenza, pericolo che può essere contrastato con:

- una superiore qualità dell’offerta originale purché visibile al cliente con evidenze incontrovertibili oppure tramite sforzi di comunicazione,
- margini non eccessivi, per non dare troppo spazio e ossigeno economico ai concorrenti subentranti (i margini eccessivi sono spesso il tallone di Achille nei *captive market*),
- mantenimento di un elevato livello di *customer satisfaction*.

Per quanto riguarda la strategia Mista si è già detto che essa costituisce la strategia presente, di fatto, in tutte le situazioni aziendali con un peso relativo tra la componente *Pull* e quella *Push* che dipende sostanzialmente dall’orientamento di fondo dell’azienda. Ma una strategia Mista intelligente non può basarsi solo sulla compresenza dei due approcci al mercato ma deve, soprattutto, basarsi sulla integrazione dei due approcci e su un coordinamento e una forte cooperazione interfunzionale tra marketing e vendite, argomento che sarà ripreso alle **chart 418-424**.

Nelle aziende maggiormente flessibili il bilanciamento tra *Push* e *Pull* assume un certo grado di dinamicità con la possibilità di spostamento di risorse di personale o budgetarie tra marketing e vendite in funzione di certe circostanze di mercato o di specifici obiettivi che si vogliono perseguire. In tali situazioni il peso reciproco delle due modalità può variare nel tempo in relazione, ad esempio, alle esigenze di lancio di nuovi prodotti, di azioni di recupero su un canale che manifesta segni di stanchezza, l’esigenza di indirizzare uno specifico *target* di mercato, ecc.

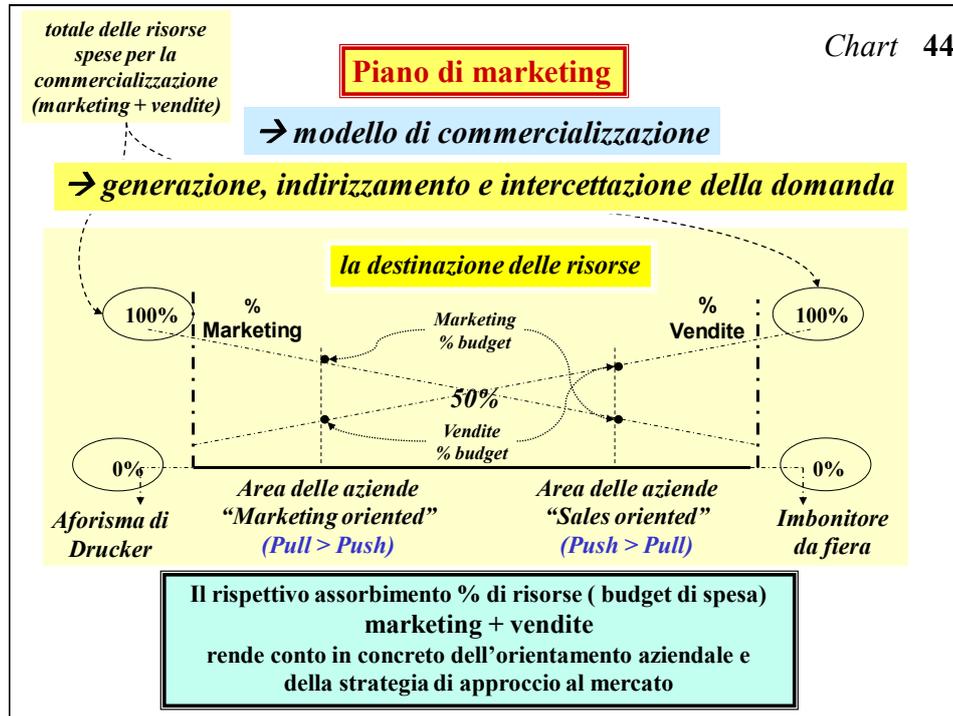
Si è visto come nel decidere l’approccio al mercato dell’azienda grande peso ha il suo orientamento di fondo che deriva da certe impostazioni che calano soprattutto dal vertice aziendale.

Ma come si verifica la coerenza tra ciò che l’azienda vorrebbe essere e ciò che realmente è?

Ossia come si verifica che l’impiego delle risorse aziendali è coerente con l’orientamento di fondo dell’azienda e se ciò non fosse quali sono le deduzioni che se ne devono trarre?

Nella *chart* successiva si cerca di dare una risposta a tali domande con una proposta di valutazione oggettiva dell'orientamento reale da confrontare con l'orientamento voluto.

## Critério di verifica dell'orientamento Marketing/Vendite



Se si chiedesse a un manager di vertice quale è l'orientamento di fondo della sua azienda rispetto a marketing e vendite, sempre limitatamente alla generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda, possiamo essere quasi certi che la risposta sarebbe pronta e netta poiché determinata dal suo "credo" (*chart 42*), influenzato dalla cultura, dalle esperienze pregresse, dalla visione del business e del mercato e anche, in una certa buona misura, dalla tradizione aziendale.

Se poi si chiedesse allo stesso manager qual è la ripartizione percentuale tra marketing e vendite degli oneri complessivi a carico della sua azienda per la generazione, l'indirizzamento e l'intercettazione della domanda, possiamo essere altrettanto certi che difficilmente avrebbe la risposta pronta.

Se si continuasse poi con questo gioco petulante e gli si chiedesse ancora se la ripartizione percentuale degli oneri complessivi tra marketing e vendite di cui sopra è coerente con quello che lui pensa sia l'orientamento di fondo della sua azienda, dovrebbe rispondere o che non lo sa, se non ha risposto positivamente alla domanda precedente, oppure se lo sa è abbastanza improbabile che confermi tale coerenza.

Proprio la difficile misurabilità dei ritorni concreti delle attività di marketing, tipicamente attività molto onerose che non hanno un riscontro diretto del business generato, richiede che il bilanciamento tra attività di marketing e attività di vendita sia controllato e coerente con quello che il vertice aziendale ritiene debba essere l'orientamento di fondo dell'azienda.

Il semplice modello esposto in questa *chart* si propone come strumento di aiuto a tale controllo e permette di innescare discussioni e valutazioni che possono comportare o una modifica della ripartizione delle risorse o un aggiustamento dell'orientamento di fondo dell'azienda.

Il modello si basa sulla valutazione del complesso di spese dell'azienda (su base consuntiva o su base predittiva considerando i budget assegnati) per la generazione, l'indirizzamento e

l'intercettazione della domanda, e sulla ripartizione percentuale di queste spese complessive tra attività di marketing e attività di vendita.

Fatta 100 la somma complessiva di tali spese, i due diagrammi lineari, opposti e simmetrici, riportano, per ogni punto dell'asse orizzontale che corrisponde a una possibile situazione aziendale, la ripartizione percentuale delle spese tra marketing e vendite, la cui somma fa ovviamente sempre 100.

In tal modo l'asse orizzontale del diagramma è diviso in due aree:

- quella di destra, in cui la ripartizione percentuale delle spese di vendita è superiore a quella delle spese di marketing, che corrisponde all'area delle aziende *sales oriented*. A tale area fanno riferimento attività *Push* più intense di quelle *Pull* almeno in termini di risorse assorbite;
- l'area di sinistra, viceversa, corrisponde all'area delle aziende *marketing oriented*, in cui le attività *Pull* assorbono più risorse delle attività *Push*.

Per ogni azienda, trovato il punto dell'asse orizzontale che corrisponde alla sua ripartizione percentuale tra spese di marketing e spese di vendita, si ha la collocazione reale dell'orientamento di fondo dell'azienda.

Mentre la determinazione delle spese di vendita in una situazione aziendale reale è abbastanza univoca (personale, commissioni e incentivi ai venditori diretti, sconti e/o incentivi ai canali, spese vive di vendita, viaggi, progetti specifici su clienti, ecc.), un problema si pone per la determinazione di quali spese di marketing inserire nel conteggio.

Il criterio è di includere le attività di marketing che più influenzano generazione e indirizzamento della domanda anche se non è né facile né univoca tale determinazione. Comunque con una certa dose di buon senso si può affermare che andrebbero incluse nel conteggio le spese di marketing operativo (*chart 41*) come le spese per eventi, per campagne promozionali, per l'internet marketing, il *trade marketing*, il *direct marketing*, le spese di sostegno al *brand*, quelle di pubblicità, comunicazione e public relations. Non sembra opportuno includere in un tale conteggio quelle spese classificate concettualmente come marketing ma che sono parte del funzionamento caratteristico dell'azienda quali, ad esempio, *product-service-industry marketing*, *pricing*, *database marketing*, ricerche di mercato, analisi della concorrenza, sviluppo dei piani strategici e operativi di marketing, e simili.

Nel caso dell'azienda policentrica (*chart 12*) una verifica della corrispondenza tra idea e realtà sull'orientamento di fondo dell'azienda può esser fatta a livello globale per cui valgono i criteri già discussi, ma in molti casi può avere più senso una verifica per linea di business, o silo organizzativo, soprattutto se il silo dispone di una forza di vendita autonoma, e in tal caso è necessario ripartire tra i silos tutte le spese sostenute centralmente per la generazione e l'indirizzamento della domanda, secondo i consueti criteri di contabilità industriale.

Definita a grandi linee la meccanica del procedimento, l'aspetto interessante di queste valutazioni consiste nell'analisi di ciò che emerge:

- se il posizionamento dell'azienda sull'asse orizzontale corrisponde alla volontà manageriale sull'orientamento di fondo, sia come area di collocazione che come posizionamento nell'ambito dell'area, allora il modellino conferma che la pratica operativa è coerente con l'orientamento di fondo dell'azienda voluto dal management;
- se il posizionamento invece corrisponde a un'area diversa dall'orientamento di fondo voluto dal vertice aziendale oppure è collocato nell'area corretta ma ritenuto troppo spostato verso l'area opposta, allora si pone il problema di una revisione critica dell'allocazione delle risorse tra attività *Push* e *Pull*.

In questo secondo caso andrebbe sviluppata un'analisi secondo i principi del “*zero based budgeting*”, anche se in forma semplificata, per verificare se l'allocazione delle risorse a ciascuna classe di attività sia giustificata dai relativi ritorni, in assoluto o in relativo rispetto a una possibile allocazione alternativa.

Il *zero based budgeting* prevede che l'assegnazione di un budget di risorse a fronte di un certo programma di attività sia effettuata non secondo la modalità più frequentemente usata di giustificazione delle sole variazioni di tale budget rispetto all'esercizio precedente, ma attraverso una giustificazione in termini di ritorni attesi dall'intero budget per l'esercizio considerato prescindendo dalle situazioni pregresse.

Quest' approccio permette di liberare l'azienda dalla tirannia della cosiddetta **“spesa storica”** (che tanto affligge anche i bilanci del settore pubblico<sup>38</sup>), ossia dall'inerzia di decisioni prese in precedenza, in situazioni probabilmente diverse dalle attuali, e stimola i responsabili dei singoli budget a una gestione oculata di tali risorse guardando ai ritorni per l'azienda piuttosto che alla protezione dell'entità del budget loro assegnato, che spesso costituisce soprattutto uno strumento di prestigio o di potere. Non è, infatti, infrequente a fine esercizio la stortura per la quale alcuni manager cercano con grande solerzia di spendere, noncuranti della qualità della spesa, eventuali residui di fondi non ancora utilizzati del loro budget, per evitare il rischio di un ridimensionamento del budget stesso per l'anno successivo sulla base di un'altra stortura di carattere amministrativo per la quale il mancato completo utilizzo di un budget in un certo esercizio giustifica un taglio dello stesso budget per l'esercizio successivo, prescindendo da analisi di contenuto e di giustificazione dell'entità del budget stesso.

Non va comunque sottaciuto l'impegno che una tale analisi critica richiede e per questo motivo non è opportuno che sia effettuata a ogni esercizio ma realizzata con periodicità più estesa.

Le difficoltà di una verifica con questa tecnica si concentrano sulla valutazione dei ritorni a fronte delle allocazioni di risorse e tali difficoltà sono maggiori per le attività di marketing, poiché come si è già accennato in precedenza, è difficile quantificare i ritorni in termini di contributi concreti ai risultati di vendita di tali attività che tendenzialmente non hanno il riscontro diretto, immediato e misurabile delle vendite generate. In questi casi si deve sostituire la pretesa di quantificazione con una valutazione manageriale basata su un giudizio qualitativo, eventualmente aiutato dal confronto con l'entità delle omologhe attività attuate dalla concorrenza.

Importanti sono anche alcuni sottoprodotti di questo lavoro di analisi critica quali:

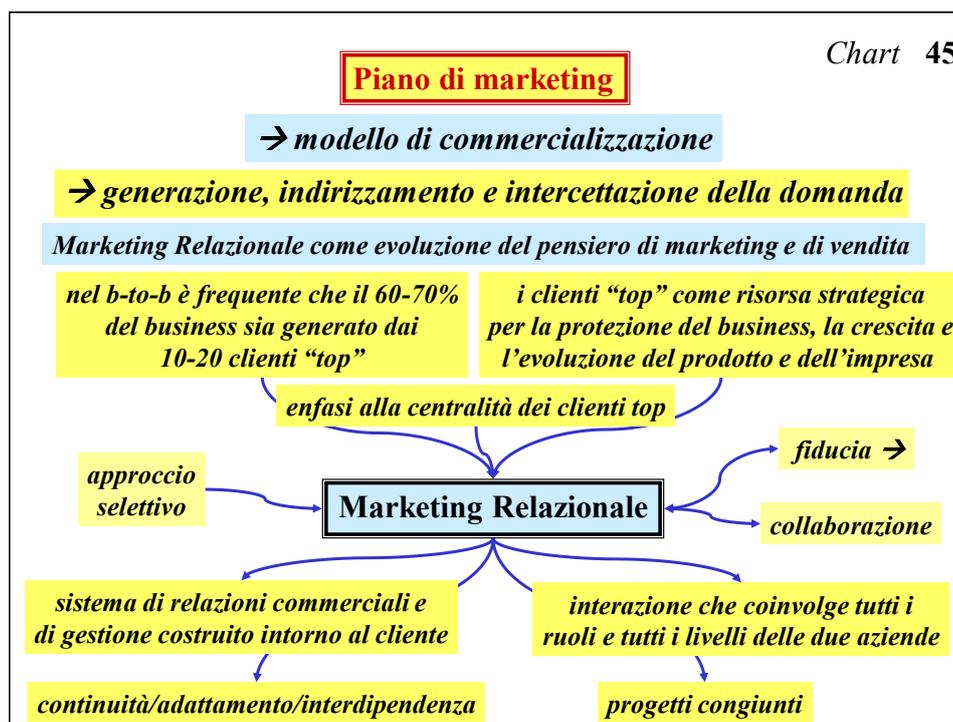
- l'evidenziazione di pieghe nascoste, poco giustificate, di consumo di risorse,
- la possibilità di utilizzarlo come strumento per stabilire le priorità di allocazione a fronte di risorse disponibili complessive insufficienti,
- la valutazione di possibili alternative di impiego delle risorse piuttosto che mantenere una situazione basata su decisioni prese nel passato e motivate da programmi che possono non avere più la stessa validità in un mercato che cambia rapidamente.

Se poi queste analisi critiche non danno risultati tali da modificare il posizionamento dell'azienda rispetto a quanto risulta dal modello, allora il vertice aziendale dovrebbe convincersi che la visione sull'orientamento di fondo dell'azienda va cambiata, prendendo atto della situazione di fatto.

---

<sup>38</sup> Nel settore pubblico la modalità di revisione dell'allocazione delle risorse in uno spirito analogo al “zero-based-budgeting” è spesso indicata come “spending review”, bel mito così difficile, se non impossibile, da rendere effettivo.

## Il Marketing Relazionale



Si è già visto nel commento alla **chart 18** che il *marketing mix*, come insieme delle variabili sulle quali l'azienda agisce per perseguire i propri fini commerciali, si esprime in forma semplificata attraverso il paradigma ormai considerato classico delle "4Ps". Di tale paradigma è già stata discussa l'insufficienza rispetto all'argomento dei servizi, argomento caldo nella prospettiva di un'evoluzione generalizzata dell'offerta delle aziende dal "prodotto" al "prodotto/servizio". Per coprire tale insufficienza si è visto che è stato proposto di estendere il paradigma considerando ulteriori tre leve di azione, *People*, *Physical evidence* e *Processes*, le quali coprono importanti problematiche di commercializzazione e di erogazione che sono tipiche dei servizi.

Un'altra critica è stata portata avanti da Philip Kotler che ha rilevato come la prospettiva di approccio al mercato che il paradigma delle "4Ps" propone, è tutta dal punto di vista dell'azienda venditrice, ponendosi così in controtendenza con i principi di marketing oggi maggiormente accettati che vedono al centro della scena, per un business solido e sostenibile nel tempo, soprattutto il cliente e le sue esigenze.

A tale proposito Kotler propone di invertire l'ottica di questo paradigma, con un riposizionamento sul punto di vista del cliente per generare un paradigma duale, detto delle "4Cs"<sup>39</sup>, e così centrare gli aspetti di maggior interesse per un cliente impegnato in una scelta d'acquisto, attraverso le seguenti sostituzioni:

da <i>Product</i>	→	a <i>Customer value</i>
da <i>Price</i>	→	a <i>Customer cost</i>
da <i>Place</i>	→	a <i>Customer convenience</i>
da <i>Promotion</i>	→	a <i>Customer communication</i>

Questo spostamento di ottica richiede all'azienda venditrice un'attenta considerazione delle esigenze e dei vincoli del cliente, argomento che apre al tema dei rapporti fornitore/cliente.

<sup>39</sup> Philip Kotler, op. cit., pag. 57

Infatti, l'aspetto che mostra maggiormente i limiti dell'espressione del *marketing mix* attraverso il paradigma delle "4Ps", **soprattutto quando applicato ai mercati industriali**, limiti che forse scaturiscono da un peccato di origine del marketing stesso, disciplina a suo tempo sviluppata con l'occhio alle esigenze dei mercati *consumer*, è l'assenza di un qualunque riferimento alla **relazione fornitore/cliente**, relazione di importanza capitale per i mercati industriali.

Il preludio a una relazione fornitore/cliente può emergere dal rapporto che si stabilisce tra due aziende come effetto del lavoro congiunto di definizione delle esigenze del cliente, di elaborazione della soluzione a tali esigenze, di realizzazione della soluzione e di valutazione a posteriori della sua rispondenza alle aspettative del cliente.

Tale rapporto può in seguito evolversi verso una relazione relativamente stabile basata sulla storia delle esperienze di acquisto del cliente e delle corrispondenti esperienze di vendita del fornitore.

I rapporti fornitore/cliente all'interno di una tale relazione si sviluppano sul piano personale tra il venditore e le sue controparti, siano esse la funzione acquisti del cliente o le funzioni utenti della fornitura, e, spesso, tra gli alti livelli manageriali delle due aziende. In relazione poi al carattere più o meno complesso del rapporto di fornitura è frequente il caso in cui si stabiliscono anche rapporti a livello interfunzionale, tra funzioni omologhe o tra funzioni complementari, rapporti che consentono lo scambio di conoscenze e di esperienze di cui beneficiano sia le funzioni del cliente che quelle del fornitore.

La grande rilevanza assunta nella pratica commerciale dei mercati industriali dalla relazione fornitore/cliente, anche come strumento per entrare nella realtà interna del cliente nel filone del paradigma delle "4Cs" proposto da Kotler, ha portato a maturazione una prospettiva di pensiero rimasta latente per lungo tempo nell'ambito del marketing industriale, prospettiva oggi indicata come "**marketing relazionale**"<sup>40</sup>, che trova il suo iniziale campo di applicazione soprattutto nel mercato dei prodotti/servizi complessi e di lunga durata, che impongono per loro natura di considerare un orizzonte temporale ampio e favoriscono quel coinvolgimento interfunzionale reciproco tra le due aziende a cui si è prima accennato.

Il marketing relazionale costituisce una vera e propria specifica dimensione nel pensiero di marketing, in cui **la relazione fornitore/cliente ha un ruolo centrale** per tutelare gli interessi di entrambe le parti nel medio/lungo periodo.

Un tale argomento va quindi analizzato dai due rispettivi punti di vista: quello del fornitore e quello del cliente.

**Dal punto di vista del fornitore** è frequente nei mercati industriali che una gran parte degli affari sia generata da un numero ristretto di clienti, i 10-20 cosiddetti "**clienti top**". Questi clienti, indicati nel gergo commerciale come "*large account*" e "*key account*", sono quelli su cui viene a concentrarsi la massima attenzione del fornitore. I **large account** sono aziende grandi sul piano dimensionale, come giro di affari, numero di dipendenti, copertura geografica, ecc., e quindi importanti per il potenziale di acquisto che sono in grado di esprimere nel breve e nel medio/lungo periodo, mentre i **key account** sono quei clienti non necessariamente grandi in termini dimensionali ma particolarmente significativi per il fornitore per i volumi di affari che generano o per l'importanza delle loro problematiche aziendali nella prospettiva strategica del fornitore oppure perché aziende con una particolare visibilità sul mercato che possono diventare importanti referenze commerciali.

Questi clienti *top* sono una risorsa strategica per il fornitore per il loro contributo alla crescita degli affari e all'immagine dell'azienda sul mercato, e, talvolta, sono di grande influenza per l'evoluzione della stessa offerta e dei processi commerciali.

---

<sup>40</sup> Per un approfondimento delle tematiche di marketing relazionale si può fare riferimento al già citato lavoro di R.Fiocca, I.Snehota, A. Tunisini.

Nella gestione di ciascun cliente *top* l'obiettivo dell'impresa fornitrice è quello di assumere il ruolo di **fornitore di riferimento** del cliente per una certa classe di prodotti/servizi, obiettivo che se centrato aiuta a generare con relativa continuità flussi di affari nel medio/lungo periodo e una qualche forma di barriera all'ingresso per i concorrenti.

Un tale risultato può essere perseguito attraverso un insieme di azioni e politiche commerciali finalizzate a stabilire una relazione solida e positiva con il cliente, come ad esempio:

- un **sistema di gestione dei rapporti operativi costruito intorno al cliente e alle sue esigenze**. Tale sistema richiede un'opportuna scelta dell'interfaccia commerciale, ossia del venditore o del *team* di vendita (*chart 168, 282*), che deve essere in grado di esprimere un'ampia competenza generale, una conoscenza della situazione del cliente, dei suoi problemi, dei suoi obiettivi e della sua organizzazione, e di raccogliere il gradimento del cliente sul piano professionale e personale. A ciò va aggiunto un coinvolgimento del vertice dell'azienda fornitrice che dovrebbe promuovere incontri periodici con personaggi di pari livello dal lato cliente, incontri che consentano di approfondire e consolidare i rapporti personali, di comprendere le priorità del vertice del cliente e di facilitare la soluzione rapida di eventuali problemi di una certa importanza che si dovessero manifestare;
- un'interazione tra fornitore e cliente che non sia limitata all'interfaccia commerciale ufficiale e ai contatti di vertice ma, come già accennato in precedenza, sia estesa ad altre funzioni delle due aziende per uno **scambio bidirezionale di competenze e di esperienze**. Questa estensione della relazione è apportatrice di valore per entrambe le aziende poiché consente al fornitore di meglio comprendere la realtà operativa e organizzativa del cliente e al cliente di interagire con il fornitore che, per il suo ruolo sul mercato, aperto al contatto diretto con diverse altre realtà aziendali, può trasferire al cliente idee, tendenze e novità;
- lo sviluppo di **progetti congiunti** che, oltre a personalizzare le forniture, possono anche portare allo sviluppo di nuovi prodotti o nuovi servizi. Quest'opportunità permette al cliente di ottenere offerte disegnate su sue specifiche esigenze e al fornitore di ottenere contributi innovativi e di arricchire in prospettiva il suo portafoglio di offerta attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi, la cui validità è supportata dalla realtà operativa concreta sulla base della quale viene effettuato lo sviluppo. Talvolta sviluppi di questo tipo, che costituiscono forme di **co-generazione di valore**, possono portare a una proprietà congiunta dei prodotti realizzati o da questi derivati, situazione che è in grado di rafforzare sostanzialmente e rendere maggiormente visibile all'interno e all'esterno la relazione tra le due aziende;
- la **continuità** del rapporto diviene elemento essenziale per alimentare la relazione, continuità che permette di tenere sotto controllo la situazione commerciale, monitorare l'andamento delle forniture in corso, prevenire o risolvere problemi e verificare costantemente il livello di soddisfazione del cliente. Attraverso la continuità del rapporto, l'interfaccia commerciale diviene in modo naturale il patrocinatore degli interessi del cliente all'interno dell'azienda fornitrice (il suo *advocate*), posizione che rafforza il legame con il cliente e, in ultima istanza, diviene elemento di protezione della relazione. A questa continuità va poi aggiunta una capacità di **adattamento** dell'azienda fornitrice alla specifica situazione del cliente e la valorizzazione di quel grado d'**interdipendenza** che emerge dalle relazioni interfunzionali e dai progetti congiunti;
- ultimo, ma primo in termini di importanza, lo stabilirsi di un essenziale rapporto di "**fiducia**" del cliente verso il fornitore, come elemento di "clima ambientale" sotteso alla relazione. Come affermato da Pierluigi Celli, direttore generale dell'università Luiss di Roma in una conversazione televisiva "La fiducia è un valore economico che nasce più dalla collaborazione che dalla competizione"<sup>41</sup>. **La natura della nozione di "fiducia" e i fattori in grado di generarla saranno approfonditi nelle chart successive.**

---

<sup>41</sup> Rai3, "Parla con me", 23 Ottobre 2008

L'applicazione di politiche commerciali del tipo elencato realizza nel concreto, dal lato del fornitore, gli indirizzi di marketing relazionale per la centralità assegnata alla relazione con il cliente, per lo sforzo di farsi carico delle sue esigenze e, talvolta, dei suoi stessi problemi, per gli investimenti commerciali che rendono concreto l'impegno del fornitore sul cliente, per i legami funzionali e personali che si stabiliscono a vari livelli, con quell'intimità che solo un rapporto di fiducia può consentire.

**Spostando ora il punto di vista e assumendo quello del cliente**, lo stabilirsi di una relazione solida e continua con un fornitore che applichi politiche commerciali del tipo visto, se avallata da una soddisfacente storia di acquisti e di lavoro congiunto, consente al cliente di ottenere alcuni vantaggi concreti:

- **una forte adesione del lavoro del fornitore alle proprie esigenze**, che si traduce in una migliore comprensione dei bisogni di personalizzazione delle forniture e in maggiori garanzie riguardo alla gestione delle complessità tecnico/organizzative e dei problemi a esse connessi,
- **l'accesso alle risorse del fornitore e lo scambio di competenze e di esperienze**, che sono in grado di indurre una maggiore qualità nei risultati, una riduzione dei tempi di realizzazione dei progetti di fornitura e un trasferimento di *know-how* dal fornitore al personale del cliente, che accresce la sua autosufficienza sul piano tecnico e funzionale e che costituisce un considerevole apporto di valore al cliente;
- da ultimo, ma della massima importanza, una relazione così impostata e consolidata nel tempo, tale da giustificare lo stabilirsi di un rapporto di "fiducia" verso quel fornitore, **riduce le percezioni di rischio** (*chart 6*) connesse ad acquisti importanti o complessi, facilitando così i processi decisionali.

Le politiche commerciali richieste dall'applicazione degli indirizzi di marketing relazionale sono molto onerose per il fornitore e costituiscono forme di "**investimento commerciale**" che si giustificano solo in una prospettiva di ritorni in termini di volumi di affari con adeguata marginalità almeno nel medio/lungo periodo. Inoltre il prerequisito al successo di tali investimenti risiede nella disponibilità del cliente a rilevare e apprezzare gli sforzi del fornitore, condizione che richiede la presenza di un certo tipo di "**cultura collaborativa**" nell'ambiente interno del cliente e l'adozione di **politiche di acquisto evolute** che, per le decisioni riguardanti forniture di una certa importanza, sono portate ad analizzare un più ampio e sofisticato ventaglio di variabili quantitative e qualitative rispetto alla pura considerazione del prezzo tipica delle politiche di acquisto a impostazione tradizionale. **Questo è un argomento che verrà ripreso successivamente discutendo di "marketing d'acquisto"** (*chart 222*).

Per i motivi suddetti l'applicazione di politiche di marketing relazionale verso uno specifico cliente dovrebbe avvenire in maniera accuratamente **selettiva** dopo un'attenta valutazione, in prima istanza, della stima del potenziale di affari realizzabile nel tempo su quel cliente rapportato alla stima degli investimenti richiesti, e, in seconda istanza, dell'ambiente del cliente per gli aspetti di "cultura" interna e di politiche di acquisto praticate. Inoltre la selettività è necessaria per possibili **problemi di affordability** dell'investimento da parte del fornitore, ossia per la sua capacità di "potersi permettere" gli oneri legati al sostegno di un approccio relazionale con quel cliente nel lungo periodo in termini di suo equilibrio economico e di disponibilità delle risorse necessarie come quantità e competenze.

L'esigenza di selettività nell'applicazione degli indirizzi di marketing relazionale mostra come tale approccio non sia sostitutivo di un approccio di marketing tradizionale, associato al paradigma del *marketing mix*, in cui si realizza ciò che viene indicato come "**marketing transazionale**", dove l'attenzione sia del fornitore che del cliente è concentrata sull'ottimizzazione, dai rispettivi punti di vista, della singola transazione commerciale senza particolari preoccupazioni o piani specifici sulle prospettive di medio/lungo periodo.

Il marketing relazionale si pone quindi in alternativa al marketing transazionale, ma con un suo spazio di applicazione in senso completo solo laddove la situazione e gli obiettivi del fornitore e del

cliente lo consentono. **Ma le idee di marketing relazionale hanno comunque influenzato la visione di marketing anche per quelle situazioni in cui una loro integrale applicazione non risulti possibile.** In particolare le implicazioni **della nozione di fiducia** sono di tale importanza da superare l'ambito del marketing relazionale per estendersi ad altri ambiti e **definire un nuovo e più moderno stile di lavoro nei rapporti commerciali.**

L'esempio più rilevante in tal senso si ritrova in quelle frequentissime situazioni in cui la buona **gestione di un portafoglio clienti** diventa essenziale per la vita di un'azienda e dove proprio alcune delle idee di marketing relazionale possono trovare utile applicazione per sviluppare e proteggere gli affari sul medio/lungo periodo e per ottenere con la fiducia una maggiore fedeltà da parte dei clienti. **L'esigenza per i fornitori di acquisire e mantenere la fiducia dei clienti porta a cambiare radicalmente i tradizionali obiettivi e priorità assegnati al lavoro di vendita.**

Va poi evidenziato che l'impostazione del rapporto con un sottoinsieme selezionato di clienti secondo le idee del marketing relazionale in senso completo, non è una decisione che compete al livello operativo, ma richiede, per la sua importanza, gli impegni e i vincoli di coerenza nel tempo che comporta, il coinvolgimento dei vertici aziendali e un accurato lavoro di segmentazione e di valutazione del portafoglio clienti.

Con la segmentazione si stabiliscono le priorità di candidatura tenendo conto per ogni cliente di parametri quali: il rapporto tra potenziale commerciale e investimenti richiesti per il suo sviluppo, attitudine del cliente, particolare interesse del fornitore allo sviluppo di quel cliente e altri criteri dettati dalla specificità del settore industriale in cui opera il fornitore o il cliente.

Stabilita la lista di priorità, la decisione di quanti e quali clienti inserire in un programma di marketing relazionale dipende dall'altro parametro che condiziona queste scelte e, cioè, l'esigenza di dimensionare il pacchetto di clienti da coprire con tale programma congruamente con gli equilibri economici e le risorse disponibili dell'azienda fornitrice.

Quindi nella gestione di un portafoglio clienti un'azienda si può trovare a gestire alcuni clienti con approcci di marketing relazionale in senso completo, altri clienti, per i quali tiene conto dei benefici ottenibili da un'adesione anche parziale alle idee del marketing relazionale, mentre la gestione dei residui clienti e la ricerca di nuovi clienti viene affrontata secondo criteri di **marketing transazionale "evoluto"**, nel senso di un approccio che tiene comunque adeguato conto del concetto ormai generalmente accettato dell'importanza primaria in qualunque tipo di rapporto commerciale almeno della "fiducia" e della "*customer satisfaction*".

Alla scelta del gruppo di clienti ai quali applicare un programma di marketing relazionale deve seguire un'operatività di vendita adeguatamente congruente, che quindi recepisca, adatti alla situazione del cliente e attui gli indirizzi di marketing pensati per quel cliente, secondo logiche di vendita che realizzano quella che viene indicata come "**vendita relazionale**". La vendita relazionale è il naturale e necessario proseguimento operativo del marketing relazionale ed è lo strumento che porta ad attuazione i fini impliciti in tale impostazione, argomento che sarà ripreso e discusso trattando di operazioni di vendita sui *large e key account* alla **chart 285**.

Analogamente una certa contaminazione d'idee dal marketing relazionale al marketing transazionale porta a configurare un'evoluzione anche della cosiddetta "**vendita transazionale**", quella vendita concentrata sull'ottimizzazione della specifica transazione, che cerca di aderire alle idee di quel marketing transazionale "evoluto" cui sopra si è accennato.

L'intimità che si raggiunge tra fornitore e cliente in un rapporto di marketing relazionale comporta un certo grado d'integrazione funzionale e culturale tra le due aziende che induce mutuo adattamento e cambiamenti per entrambe in aree quali: processi, risorse, attività e, talvolta, anche valori e obiettivi.

Proprio questa intimità è, però, foriera di potenziali rischi per entrambe le aziende che è forse opportuno evidenziare:

- il fornitore deve guardarsi dall'essere trascinato dal cliente in progetti o troppo rischiosi o troppo onerosi o dai ritorni insufficienti. In alcune situazioni la mancata autodifesa da un tale rischio è stata un fattore di compromissione della stabilità economico/finanziaria della stessa azienda venditrice;
- il cliente, dal canto suo, deve temere una eccessiva dipendenza dal fornitore, che potrebbe metterlo in una situazione *captive*, ossia di pratica "prigionia" rispetto al suo fornitore, per acquisti che possono essere di importanza particolarmente critica per la sua azienda.

Anche la tutela da questi rischi rientra in senso lato nell'argomento della "fiducia" e la centralità della nozione di fiducia in un senso generale e allargato, come discusso in queste note, costituisce un'evoluzione significativa nella concezione del rapporto commerciale, evoluzione in grado di ribaltare la percezione diffusa, non sempre positiva e ormai divenuta luogo comune, sui comportamenti e gli stili di lavoro nel rapporto di vendita.

Per questi motivi il **tema della fiducia** viene ulteriormente approfondito nelle *chart* successive.

## L'importanza della "fiducia"



Un fornitore che vuole realizzare una politica di marketing relazionale con un cliente non è in grado di raggiungere il suo scopo se non riesce a stabilire un rapporto di fiducia con quel cliente.

Un cliente assume una posizione di fiducia verso un certo fornitore sulla base di una sintesi di percezioni, di fattori oggettivi e di antecedenti che generano **la convinzione che quel fornitore sarà in grado di mantenere le promesse fatte e di onorare gli impegni presi**.

Sottesa alla fiducia c'è quindi un'aspettativa di comportamenti futuri corretti e non-opportunistici da parte del fornitore e adeguati alle promesse fatte.

Poiché nel mercato business il cliente è un'entità sociale, le percezioni che alimentano il rapporto di fiducia devono essere condivise dalle persone che fanno opinione all'interno dell'azienda cliente in modo da generare un "**clima ambientale**" positivo verso quel fornitore.

Al di là delle percezioni, la fiducia si consolida attraverso una ripetizione di esperienze di acquisto positive e sulla base di conoscenze, dirette o mediate, che si acquisiscono sull'azienda fornitrice, relative alle politiche commerciali, al valore del suo portafoglio di offerta, alle referenze su

realizzazioni presso altri clienti, alla reputazione sul mercato, alla solidità economica, alle competenze possedute, alla disponibilità di risorse e ultimi, ma non meno importanti, ai comportamenti delle persone.

**La fiducia si stratifica quindi su una doppia dimensione quella personale e quella aziendale.**

Per la dimensione personale è fondamentale il ruolo giocato da tutte le persone che interfacciano il cliente e, in particolare, dal venditore che rappresenta ufficialmente l'azienda fornitrice presso il cliente e che coordina tutte le attività che alimentano la relazione. Al venditore sono richieste attitudini e comportamenti ispirati alla massima affidabilità, associati a una competenza che i suoi interlocutori presso il cliente siano in grado di percepire come un valore aggiunto nella relazione.

L'importanza della fiducia risiede nel fatto che ogni acquisto di una certa rilevanza è sempre associato a certe percezioni di rischio (*chart 6*) poiché l'esito dell'acquisto è sempre inconoscibile a priori e, soprattutto, chi prende la decisione è sottoposto al giudizio a posteriori di colleghi e superiori. Le percezioni di rischio, che sempre sussistono qualunque sia l'oggetto della trattativa di acquisto, tendono ad acuirsi in presenza di una componente importante di servizi a causa della loro immaterialità e del carattere di "promessa di prestazioni" (*chart 18*) insita nell'eventuale accordo contrattuale, promessa che potrà essere onorata in maniera più o meno soddisfacente.

Per ridurre le percezioni di rischio si dovrebbero conoscere prima dell'acquisto le risposte a molte questioni, quali ad esempio:

- se le esigenze che motivano l'acquisto sono state ben comprese e saranno pienamente soddisfatte,
- se la fornitura sarà completa e soddisfacente sotto gli aspetti tecnico/funzionali, sotto gli aspetti della qualità, di un'adeguata usabilità degli eventuali strumenti tecnici inseriti nella fornitura, della loro validità nel tempo, ecc.
- se i tempi di esecuzione saranno rispettati,
- se i costi complessivi che l'azienda subirà saranno congrui e rimarranno nei limiti preventivati,
- se i supporti e l'assistenza saranno adeguati, ecc.

Poiché risposte sicure a queste domande non sono disponibili, allora chi decide, in mancanza di conoscenze a priori, tende ad affidarsi a dei "simboli" sostitutivi di tali conoscenze, quali, ad esempio, la marca, le impressioni, la reputazione e la posizione sul mercato del fornitore, i consigli di un consulente o di un amico, ecc.

Ma un elemento chiave in grado di sintetizzare e superare tutti i simboli sostitutivi della conoscenza è costituito dalla "fiducia" in un fornitore<sup>42</sup>.

Nelle decisioni basate sulla fiducia, è implicita un'aspettativa di comportamenti della controparte equi e corretti, e la fiducia agisce quindi:

- per il cliente come elemento di riduzione delle percezioni di rischio riducendo l'incertezza decisionale,
- per il fornitore come vantaggio competitivo,
- e per entrambe le parti come legante di relazioni commerciali di lungo periodo.

L'obiettivo di costruire un rapporto di fiducia con il cliente è l'elemento che sposta l'ottica della vendita dalla singola transazione alla relazione. Il successo in questo sforzo significa per il fornitore arricchire il suo patrimonio commerciale, **anche se la fiducia è un elemento di tale patrimonio molto vulnerabile**, poiché si possono impiegare anni per acquisire la fiducia di un cliente e si può perderla per un solo episodio mal percepito o mal gestito.

---

<sup>42</sup> Le problematiche connesse alla tematica della "fiducia" sono sviluppate nella disciplina del "Trust Management" e per una trattazione più ampia di tale argomento si suggerisce l'articolo di Sandro Castaldo in Renato Fiocca (a cura di): "Rileggere l'impresa", 2007, ed. ETAS

Si è già detto del particolare ruolo giocato dal venditore nella costruzione della fiducia poiché è frequente la situazione in cui il cliente inizia a elaborare una percezione di fiducia verso l'azienda fornitrice, solo dopo aver stabilito un rapporto di fiducia personale con il venditore. Un interessante articolo reperito su internet<sup>43</sup> suggerisce quali sono gli elementi che maggiormente inducono il cliente, o potenziale tale, a percepire il venditore, e di conseguenza l'azienda che rappresenta, come degni di fiducia. Citando non meglio precisati recenti studi con interviste a circa un migliaio di persone, l'autore indica tre elementi come essenziali determinati della fiducia agli occhi del cliente:

- **candor**, ossia la franchezza e la sincerità del venditore. Il cliente, come base di una solida relazione di affari, non può che apprezzare il venditore che indica chiaramente anche i limiti di una sua proposta, in relazione ai problemi o alle esigenze del cliente, e abbia la personalità di dichiarare esplicitamente anche i suoi "non so";
- **competence**, ossia la competenza sugli argomenti in discussione. Proprio a proposito di ciò che il cliente non può vedere e toccare riguardo alla componente servizi, egli deve poter contare sulla capacità del venditore di comprendere a pieno le sue esigenze e di saperle indirizzare verso la corretta soluzione;
- **concern**, ossia un sincero interessamento ai problemi e alle esigenze del cliente, una capacità di mettersi empaticamente dalla sua parte. Dei tre questo è considerato l'elemento più importante anche perché il più raro per i molti motivi che possono spingere il venditore, preso dall'esigenza di vendere, a comportamenti frettolosi e superficiali e poco attenti alle reali esigenze del cliente.

Interessante è anche il commento di un lettore al succitato articolo il quale sottolinea come l'ansia del venditore di concludere la vendita può portarlo a non esplorare a fondo l'entità dei problemi del cliente e impedire la comprensione piena da parte dello stesso della dimensione e della complessità dei suoi problemi. Questo fatto si rivolta poi contro lo stesso processo di vendita poiché il cliente che non comprende l'entità dei suoi problemi è portato poi a sottovalutare il valore delle soluzioni che gli vengono proposte e a percepire come eccessivi i costi a esse associati.

Il venditore gioca quindi un ruolo di perno della relazione fornitore/cliente ed è decisivo nell'influenzare le percezioni del cliente, anche se, per la stabilizzazione del rapporto di fiducia, diventano essenziali gli aspetti che coinvolgono l'azienda nella sua interezza e che riguardano le diverse sfaccettature della qualità su prodotti, servizi, processi e comportamenti.

Mentre il profilo professionale del venditore nella sua globalità sarà discusso più oltre con un certo dettaglio (**chart 309-315**), qui preme sottolineare come l'evoluzione del pensiero di vendita indotto dalla nozione di fiducia sposti al centro del profilo professionale del venditore, primario interlocutore del cliente, il suo contributo alla generazione e al mantenimento della fiducia e le conseguenti attitudini, capacità e comportamenti.

Queste notazioni sull'influenza e il contributo del venditore nel determinare lo stabilirsi di un rapporto di fiducia tra cliente e fornitore sono elementi che integrano le considerazioni sul **personal selling** discusse alla **chart 19**.

---

<sup>43</sup> Joe Heller: "The value of trust, a client perspective", May 14, 2007 sul sito "eyesonsales"

## I benefici della “fiducia”



Ottenere la fiducia da un cliente richiede da parte del fornitore chiarezza di visione, lungimiranza, impegno, coerenza e integrità comportamentale, oltre, spesso, all'assunzione di costi diretti e indiretti, talvolta significativi, legati a eventuali investimenti commerciali ritenuti necessari per sostenere la relazione. Appare chiaro come questi sforzi si traducano poi in una sostanziale tutela degli interessi del cliente, il quale, se ne percepisce peso e importanza, ripaga il fornitore assegnandogli un ruolo, più o meno esplicito ma sostanziale, di “**fornitore di riferimento**” che comporta per questi una serie di vantaggi commerciali. Un tale status rappresenta già di per sé un elemento di differenziazione competitiva, essenziale, anche se non assoluto, che stabilisce una certa barriera all'ingresso dei concorrenti, cui si aggiungono altri vantaggi quali:

- una maggiore facilità ad allargare il giro di affari con il cliente attraverso formule che nel gergo commerciale vengono indicati come *up-selling* e *cross-selling* (chart 207). La prima si riferisce alla vendita sul venduto, ossia all'ampliamento o all'estensione delle apparecchiature o dei sistemi già installati e dei servizi in essere o appena conclusi, mentre la seconda si riferisce alla vendita di altre linee di offerta utilizzando la credibilità e le entrate personali, manageriali e funzionali, acquisite presso quel cliente;
- una minore sensibilità del cliente al prezzo per la considerazione di altri fattori, in una logica di **marketing d'acquisto** (chart 222), che deve valutare anche i costi indiretti, o nascosti, o traslati nel tempo e nello spazio per effetto dell'influenza di quei fattori sulla qualità della produzione, sugli oneri di manutenzione, sull'immagine dell'azienda, ecc. Tipico è il banale ma illuminante esempio della doppia visione di due differenti funzioni aziendali su una stessa esigenza di fornitura, dove il responsabile della funzione trasporti preferirebbe scegliere il fornitore del servizio di trasporto che applica il prezzo più basso mentre il responsabile della produzione punterebbe a scegliere il fornitore più affidabile, e non sempre, anzi raramente, i due fornitori coincidono. L'acquisizione da parte del fornitore di uno status privilegiato presso il cliente taglia a monte molte di queste dialettiche interne;
- la compenetrazione funzionale tra fornitore e cliente costituisce un reciproco stimolo evolutivo sia per l'offerta che per la domanda;

- da non trascurare poi il valore di riferimento commerciale di tutti quei clienti nei quali la posizione del fornitore ha assunto di fatto il ruolo di fornitore di riferimento.

## La "fiducia" nei rapporti critici di fornitura



Quello che spinge le aziende a un'evoluzione nelle politiche di acquisto e a un'apertura di credito verso quei fornitori disposti a impegnarsi in relazioni fortemente collaborative è la criticità, per la capacità operativa dell'azienda, di alcuni tipi di fornitura che esigono garanzie più solide di quelle assicurate dal più elaborato e rigido contratto formale, giacché i rischi a cui sono esposte non sono realmente compensabili con eventuali risarcimenti previsti contrattualmente.

Si possono citare come esempi di tali tipi di forniture:

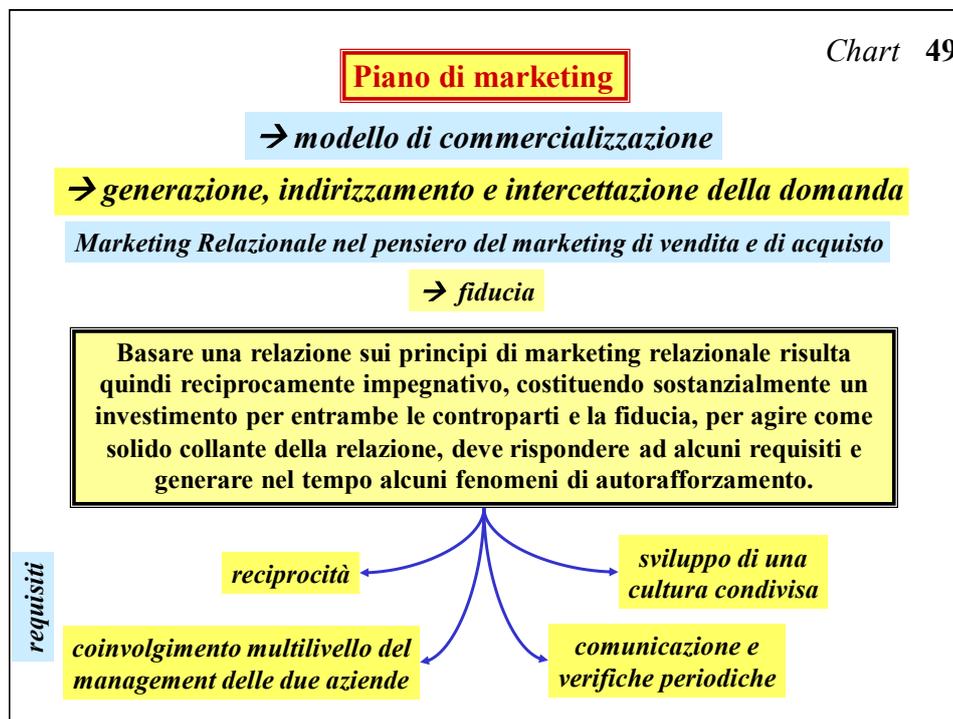
- i vincoli imposti da una organizzazione della produzione basata su approvvigionamenti secondo i criteri del *just-in-time*,
- alcuni servizi in *outsourcing*, come i servizi informatici, dal buon funzionamento dei quali dipende l'operatività dell'azienda,
- alcuni servizi di manutenzione di impianti critici,
- certe forniture di materie prime,
- la funzionalità dei sistemi *real-time* che possono stroncare la credibilità di un'azienda di fronte a code di utenti bloccate a degli sportelli di servizio paralizzati (banche, ospedali, uffici pubblici, ecc.),
- la funzionalità dei sistemi gestionali che incidono sulla efficienza dei processi aziendali.

Modalità che integrino il rapporto contrattuale di fornitura e lo superino si possono basare sulla nozione di relazione, proprio nel senso del marketing relazionale, in cui emergono aspetti di **collaborazione, continuità, mutuo adattamento, interdipendenza**. La scelta del fornitore deve essere basata su elementi oggettivi e soggettivi, in cui, però, la "fiducia" diventa una condizione che incorpora e supera tutte le altre.

**Gli esempi proposti suggeriscono che per certe forniture non dovrebbe esistere dualismo tra fornitore e cliente, e che l'impegno in politiche di marketing relazionale del fornitore deve trovare una corrispondenza dal lato cliente nell'adozione di politiche relazionali anche per il suo marketing d'acquisto (chart 222).**

In sintesi la combinazione armonica di politiche di marketing relazionale sia da parte del fornitore che del cliente, si traduce in una forma di **partnership** che travalica i vincoli riportati nei contratti stipulati, per puntare agli interessi di business più profondi di entrambe le aziende.

## La “fiducia” come fattore di reciprocità



Basare una relazione commerciale sui principi del marketing relazionale richiede, quindi, una certa simmetria di posizioni tra fornitore e cliente, dove il primo si fa parte attiva e propositiva sul cliente, esponendosi ad alcuni rischi, ma il secondo, per rendere bilanciata la relazione, deve porsi in una posizione di apertura, se pur cauta, alle proposte ricevute. Si tratta quindi di un rapporto reciprocamente impegnativo poiché costituisce un investimento per entrambe le parti, in cui la fiducia agisce come collante della relazione che, però, deve essere continuamente alimentata in un processo di autorafforzamento.

Inoltre la fiducia per agire da solido fattore relazionale deve rispondere a un requisito di **reciprocità**, nel senso che alla fiducia che il fornitore riceve dal cliente deve corrispondere un simmetrico rapporto di fiducia del fornitore verso il cliente, fiducia che lo rassicuri sul destino dei suoi investimenti, che, cioè, questi corrispondano a iniziative su aree considerate importanti dal cliente e siano proporzionati al potenziale di affari a esse collegato.

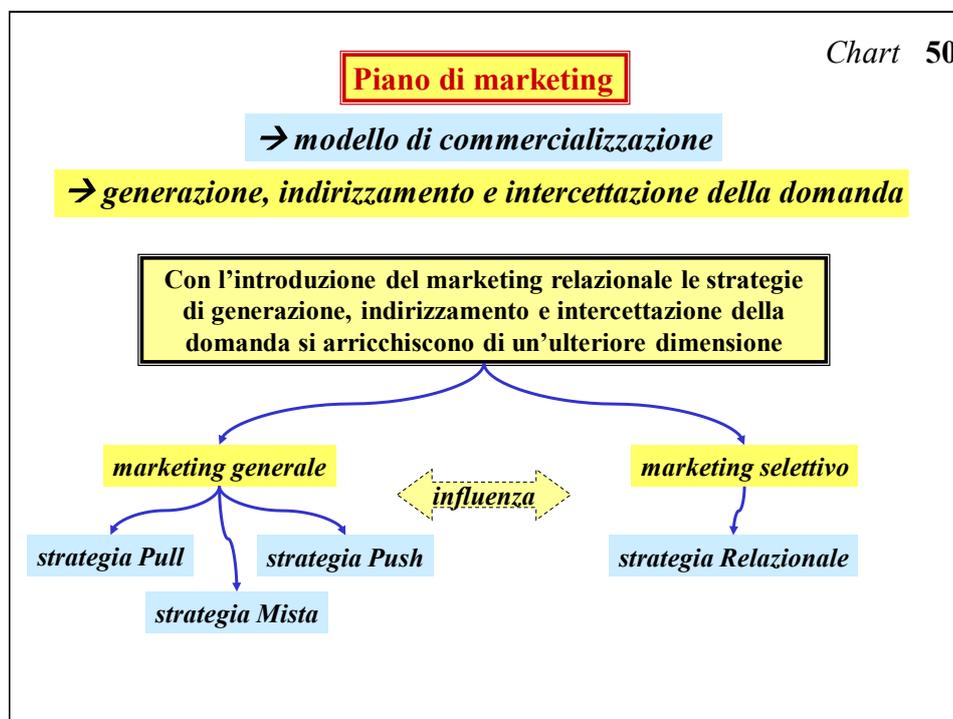
Con il tempo la collaborazione, la continuità di rapporto, le interdipendenze funzionali e il mutuo adattamento associati alla relazione, diventano fattori che favoriscono lo sviluppo di una **cultura condivisa** che a sua volta agisce come ulteriore elemento di rafforzamento della relazione.

Un altro aspetto essenziale al sostegno della relazione è rappresentato dal **coinvolgimento** del management delle due aziende, coinvolgimento che aiuta il dialogo e la comprensione reciproca, mantiene le eventuali problematiche connesse alla relazione nella giusta priorità nelle agende dei rispettivi manager e favorisce la rapidità delle decisioni.

Nei processi di autorafforzamento della relazione un ruolo chiave è assunto dalle **comunicazioni** che devono essere bidirezionali, tempestive, esaustive e dirette ai giusti interlocutori: eventuali carenze nelle comunicazioni possono generare interpretazioni degli eventi arbitrarie o interessate, e costituire fattori di instabilità che nuocciono alla relazione.

Da ultimo va segnalato che la relazione fornitore/cliente è un nesso, per così dire, “**deperibile**” poiché le aziende sono fatte di persone che cambiano fisicamente oppure cambiano i loro comportamenti per effetto di varie influenze (dall’alto, dal basso, dalla tirannia di esigenze di breve termine, dal cambiamento delle priorità aziendali, ecc) e che, quindi, chi è maggiormente interessato al mantenimento della relazione deve farsi carico di verifiche periodiche dello stato della stessa o per attivare azioni di recupero o per adattare gli impegni reciproci all’eventuale mutare non recuperabile della situazione.

## Marketing generale e Marketing selettivo



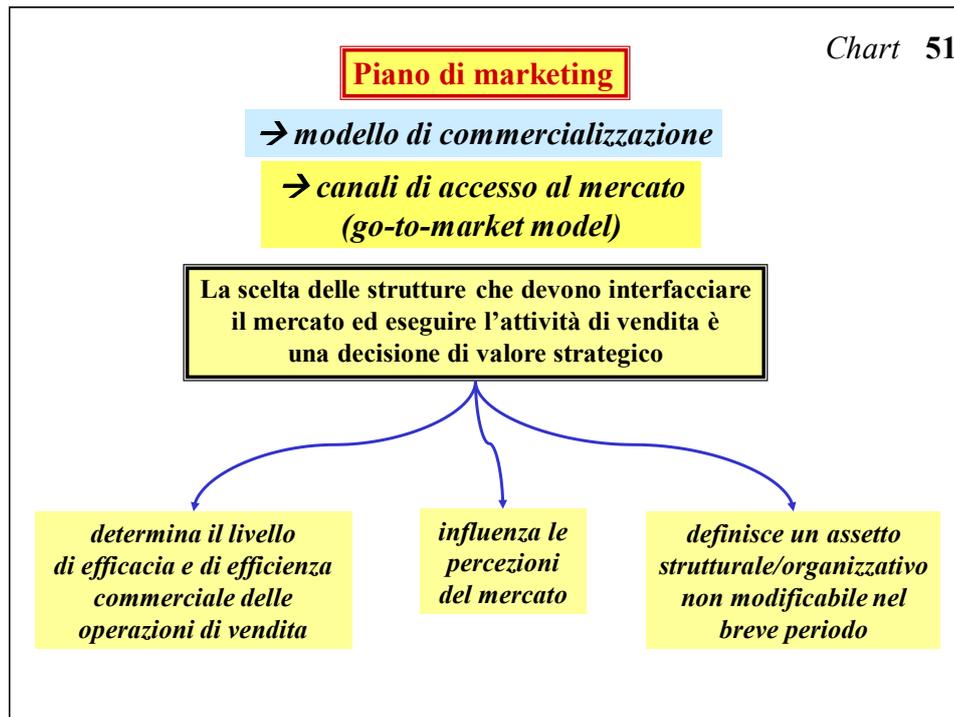
Nelle *chart* precedenti si è visto come le attività di generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda possono seguire strade diverse riguardo ai vari fattori di valutazione che intervengono e che riguardano sostanzialmente il prodotto/mercato sul quale l’azienda opera e la scelta degli orientamenti di fondo che determinano le politiche di gestione della domanda che l’azienda vuole attuare.

In un’impostazione tradizionale emergono le due possibili strategie di azione sulla domanda, *Pull e Push* (*chart 43*), che possono essere adottate contemporaneamente, con diverso grado di bilanciamento reciproco in relazione alle esigenze di sostegno delle varie linee di prodotto/servizio o di indirizzamento dei diversi segmenti di mercato, dando luogo a una strategia Mista. Si realizza così un’impostazione che può esser indicata come di “marketing generale” che tende a considerare segmenti omogenei di prodotto/mercato sui quali disegnare la strategia di gestione della domanda più opportuna, ma prescindendo dalle situazioni del singolo cliente pur speciali che esse siano.

È quest’ultimo il limite maggiormente rimarcato dai critici di tale impostazione, limite che diventa particolarmente significativo nei mercati industriali dove, spesso, l’importanza del singolo cliente, la sua specificità e la sua forza contrattuale diventano i fattori determinanti nella gestione della domanda. In risposta a questa esigenza è emerso quindi l’indirizzo di marketing relazionale (*chart 45*) come impostazione alternativa per la gestione della domanda su specifiche e selezionate aree di clienti, dando luogo a una forma di “**marketing selettivo**” alternativo all’impostazione di “**marketing generale**”.

Ma un'analisi più approfondita delle due impostazioni di marketing ha mostrato come queste non siano mutuamente esclusive ma piuttosto alternative su specifiche aree di clienti e assolutamente complementari nella gestione di tutti gli altri clienti. Si tratta di una reciproca influenza che ha sostanzialmente arricchito la visione di marketing sul piano dei concetti e dell'operatività contribuendo a definire un panorama dei rapporti commerciali completamente nuovo e maggiormente soddisfacente per tutti gli attori.

## Canali di accesso al mercato (go-to-market model)



Come portare la propria offerta sui mercati è l'altro fondamentale aspetto del modello di commercializzazione, il cosiddetto “go-to-market model”, che l'azienda deve definire e implementare. Si tratta della scelta del o dei canali di accesso al mercato più opportuni in relazione alla specifica situazione di prodotto/mercato e alla strategia di vendita decisa.

Una tale scelta è determinante agli effetti del successo dell'azienda poiché influenza diversi aspetti tutti rilevanti sul piano commerciale ed economico:

- innanzitutto l'**efficienza** e l'**efficacia** delle operazioni di vendita sono condizionate sia dal modello di canalizzazione scelto sia dalla sua pratica implementazione;
- il canale è la struttura organizzativa che interfaccia i clienti, ne influenza le **percezioni** e determina il livello di gradimento sia dell'offerta che dell'azienda titolare di quell'offerta;
- **la scelta del modello di canalizzazione è una scelta strategica** poiché non modificabile nel breve periodo, in quanto le scelte pregresse intervengono come vincoli e la implementazione di un modello alternativo è difficile, onerosa e richiede tempi di attuazione non brevi.

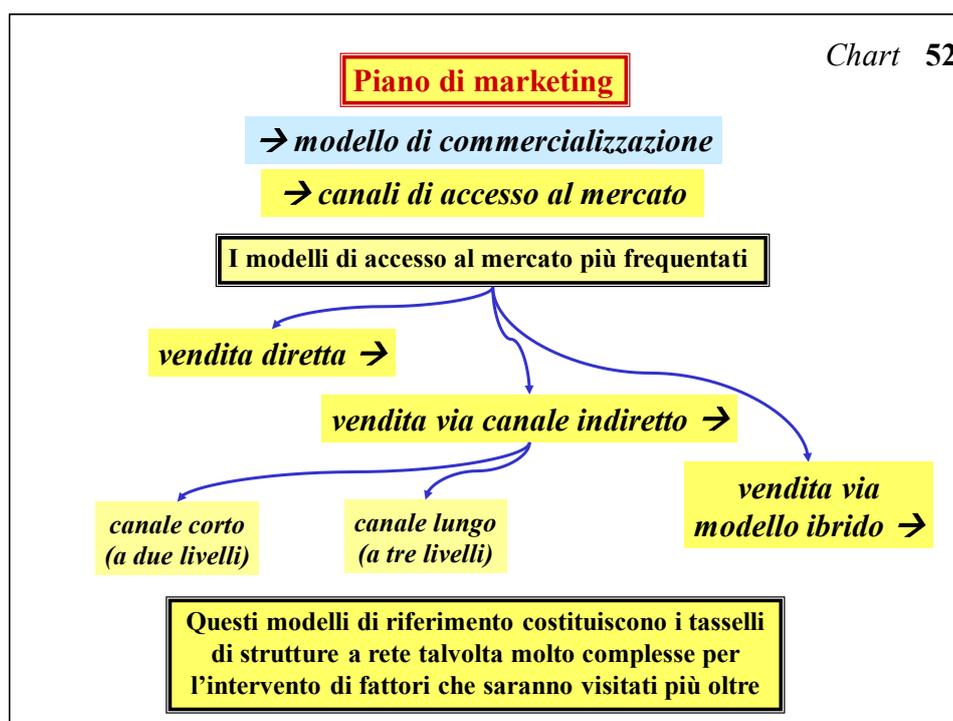
I canali di accesso al mercato sono, quindi, un elemento strategico del patrimonio commerciale dell'azienda in quanto:

- essenziali alla sua vita operativa,
- determinanti agli effetti della sua capacità commerciale,
- difficili e costosi da implementare, gestire e mantenere,
- rispondenti a scelte non modificabili nel breve periodo.

L'efficacia commerciale, l'efficienza operativa, il livello di servizio al cliente e la *customer satisfaction* sono determinati anche dal buono o cattivo funzionamento dei canali di accesso al mercato, che costituiscono parte essenziale del profilo dell'azienda.

E' ormai un'affermazione comunemente accettata quella che la scelta dei canali di commercializzazione e la qualità della loro implementazione sono fattori cruciali della strategia di business di ogni azienda.

## I modelli di accesso al mercato più frequentati



Investigando le modalità con cui le aziende accedono ai mercati per canalizzare la loro offerta si possono incontrare delle reti estremamente intricate che sembrano difficilmente riconducibili a schemi di base rispondenti a criteri di razionalità.

Ma la conoscenza pratica della realtà dei mercati e uno sforzo di analisi critica fanno emergere alcuni modelli elementari di base che, nonostante intrecci, contaminazioni di ruolo e alcuni fattori evolutivi, sono in grado di render conto della maggioranza delle più complesse reti di commercializzazione riscontrabili sui mercati, come sarà ulteriormente discusso alla [chart 95](#).

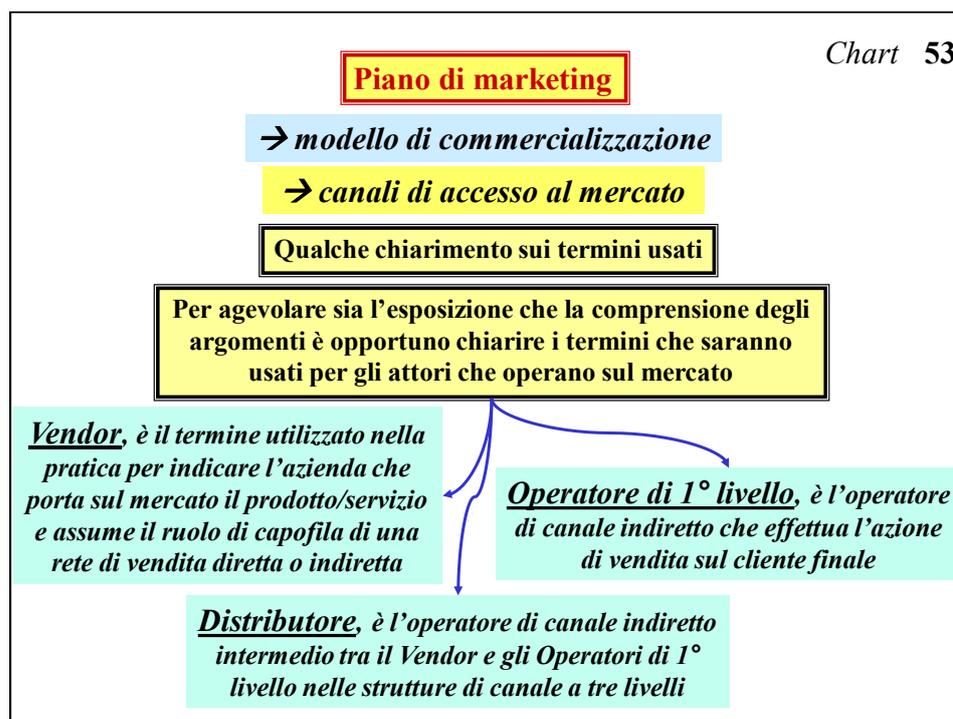
I modelli elementari di base che costituiscono i tasselli delle strutture di canalizzazione sono i seguenti:

- **vendita diretta** (detta anche “canale diretto”), cui spesso sono affiancati i cosiddetti canali diretti complementari (*inside sales*, internet e *telemarketing*),
- **vendita via canale indiretto**, che a sua volta presenta due configurazioni tipiche:
  - canale a **due livelli** (detto anche “canale corto”),
  - canale a **tre livelli** (detto anche “canale lungo”),
- **vendita via modello ibrido**, che può utilizzare tutti i modelli di base precedenti.

La **vendita diretta** ha una particolare centralità in questo lavoro per due ordini di motivi:

1. nei mercati industriali costituisce ancora il modello di *go-to-market* più diffuso,
2. l’analisi delle questioni intorno alla vendita diretta fa emergere una serie molto fitta di considerazioni che sono applicabili a qualunque rapporto diretto di vendita con un cliente, indipendentemente dal modello di *go-to-market* in cui tale rapporto è inserito. **Quindi moltissime delle considerazioni che saranno sviluppate per la vendita diretta, mantengono una loro validità anche per altri modelli di go-to-market**, argomento che sarà ripreso e sostanziato più volte nello sviluppo di questo lavoro.

## Terminologia (*Vendor*, Operatore di 1° livello, Distributore)



Prima di procedere oltre in quest'analisi si ritiene opportuno precisare alcuni termini che saranno spesso usati per indicare i diversi operatori che agiscono sul mercato:

- **Vendor**, è il termine usato nel gergo dei canali commerciali per indicare l'operatore che nel passato era tradizionalmente indicato come il "**Produttore**". Non è ben chiaro come sia avvenuta questa traslazione al nuovo termine la quale, forse, è da ricondurre alle trasformazioni dell'ambiente economico in cui, nella dialettica delle strategie "**make or buy**" (chart 33), ciò che diventa rilevante non è l'azienda che fisicamente produce il prodotto/servizio (incidentalmente, anche un servizio può essere subappaltato) ma quella che lo rende identificabile in termini di "marca" (aziendale o di prodotto), lo porta sul mercato e ne fornisce la "garanzia del produttore". Il *vendor* è il capofila del canale commerciale che porta la sua offerta al mercato, comunque esso sia strutturato;
- **Operatore di 1° livello**, è l'operatore commerciale del canale indiretto che propone l'offerta al cliente finale e realizza l'azione commerciale di vendita. Nel canale indiretto a due livelli, o **canale corto**, l'operatore di 1° livello è direttamente collegato al *vendor* per la fornitura dei prodotti e degli eventuali servizi erogati dal *vendor* e per attività di collaborazione commerciale, mentre nel canale indiretto a tre livelli, o canale lungo, il rapporto con il *vendor* è, in genere, più lasco e i rapporti di fornitura sono tramite il distributore di cui al punto successivo;
- **Distributore**<sup>44</sup>, nel canale indiretto a tre livelli, o **canale lungo**, è l'operatore commerciale intermedio che si pone tra il *vendor* e l'operatore di 1° livello, svolgendo una serie di funzioni di servizio, che saranno analizzate più oltre, sia nei confronti del *vendor* stesso che dell'operatore a valle. Tra queste funzioni di servizio quelle maggiormente istituzionali sono l'approvvigionamento dal *vendor* e lo stoccaggio di prodotti e di servizi pacchettizzati (chart 17), e la fornitura degli stessi agli operatori di 1° livello.

<sup>44</sup> Va fatta attenzione, per evitare possibili equivoci, al fatto che nella letteratura americana, parlando di canali di vendita, è utilizzato il termine "*Distributor*" per l'operatore di canale qui indicato come "Operatore di 1° livello" e sono utilizzati i termini "*Wholesale*" o "*Wholesale Distributor*" per l'operatore qui indicato come "Distributore".

## Modello di vendita diretta

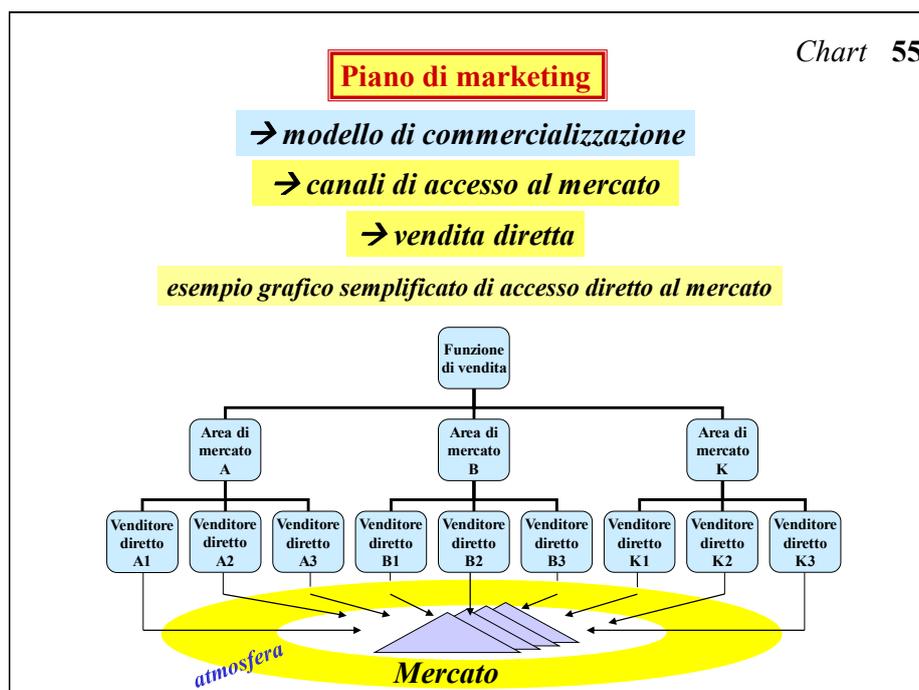


La **vendita diretta** costituisce ancora il modello di *go-to-market* più diffuso nei mercati industriali. Nella vendita diretta il *vendor* opera direttamente sul mercato tramite venditori a lui legati da un rapporto di lavoro dipendente. Questa soluzione organizzativa rende l'attività di vendita relativamente più costosa e sottoposta ad aspetti normativi in tema di legislazione del lavoro maggiormente vincolanti rispetto ad altre soluzioni, ma assicura una serie di vantaggi che in molte situazioni possono risultare determinanti a favore di questa scelta. In particolare se il *vendor* tratta prodotti e servizi complessi che implicano l'assunzione d'impegni anche gravosi o di delicate responsabilità, la vendita diretta si impone come soluzione per il maggior controllo che fornisce al *vendor* sulla situazione commerciale. Oppure se il *vendor* è impegnato in una politica di marketing relazionale con certi clienti appare chiaro, da tutte le discussioni svolte su questo argomento ([chart 45-49](#)), che la vendita diretta costituisce l'unica soluzione possibile su quei clienti.

In generale i vantaggi della vendita diretta si possono collocare nelle seguenti aree:

- il rapporto diretto con il cliente consente una valutazione più indirizzata del potenziale commerciale del cliente stesso, delle criticità della relazione e il controllo del dosaggio del livello di attenzione e di coinvolgimento in funzione di tali fattori. Inoltre il cliente gradisce maggiormente un rapporto personalizzato con il *vendor* perché lo considera più importante e rassicurante;
- attraverso i venditori diretti il *vendor* ha una maggiore possibilità di orientare le priorità dei venditori, di supportarli nelle operazioni di vendita e di controllarne sia prestazioni che comportamenti. Inoltre il *vendor* è in grado di verificare direttamente il livello di professionalità dei venditori e intervenire in maniera appropriata sulla formazione, lo sviluppo e l'aggiornamento tecnico/professionale;
- il rapporto di lavoro dipendente, il quale implica che i venditori sono dedicati in maniera esclusiva agli affari e agli interessi del *vendor*, permette a quest'ultimo un controllo diretto dell'andamento sia degli affari che del mercato, attraverso la raccolta di informazioni tramite i venditori stessi. Questo controllo diretto permette al *vendor* interventi correttivi più rapidi in situazioni nelle quali i piani stabiliti sembrano non trovare riscontri nella realtà fattuale oppure

quando le prestazioni e i comportamenti dei venditori non sono in linea con le direttive o le politiche dell'azienda.



Nella vendita diretta a ciascun venditore è assegnato un “territorio” sul quale svolge le sue azioni di vendita di un portafoglio di offerta di prodotti/servizi di sua competenza, con un ampio margine di autonomia e la piena responsabilità dei **risultati** che ottiene.

Il “territorio” assegnato al venditore **va inteso in senso logico e non esclusivamente geografico**, poiché la nozione di “territorio” fa riferimento a un insieme di opportunità commerciali nell’ambito di uno spazio geografico, le quali vanno dalla totalità delle aziende che hanno sede in quello spazio geografico, a sottoinsiemi di aziende individuate attraverso delle loro caratteristiche comuni (settore merceologico in cui operano, dimensione aziendale, nuovi clienti da conquistare non pre-identificati, ecc.) o indicate nominativamente (uno specifico portafoglio clienti, una lista di note aziende clienti della concorrenza, ecc.).

In “**territori**” così concepiti, detti anche “**zone**”, può accadere che in una stessa area geografica agiscano più venditori, indipendentemente l’uno dall’altro e senza sovrapposizioni, poiché ciascuno ha un proprio target di opportunità specifiche da perseguire.

I venditori sono in genere gestiti da un manager di vendita (*sales manager*), le cui funzioni e responsabilità saranno discusse in seguito (*chart 305-308*), ma se la struttura di vendita comprende un numero elevato di venditori, questi sono suddivisi in gruppi ciascuno dei quali assegnato alla gestione di un manager di vendita intermedio, cui corrisponderà una “area” di azione commerciale data dalla somma delle “zone” assegnate ai venditori del suo gruppo.

Si determina così una strutturazione gerarchica della forza di vendita che è un naturale portato della segmentazione del mercato in “zone”, dell’esclusività di azione dei venditori nelle “zone” loro assegnate, esclusività che li qualifica “**venditori titolari di zona**”, e delle esigenze di gestione e di controllo di come viene esercitata l’attività di vendita.

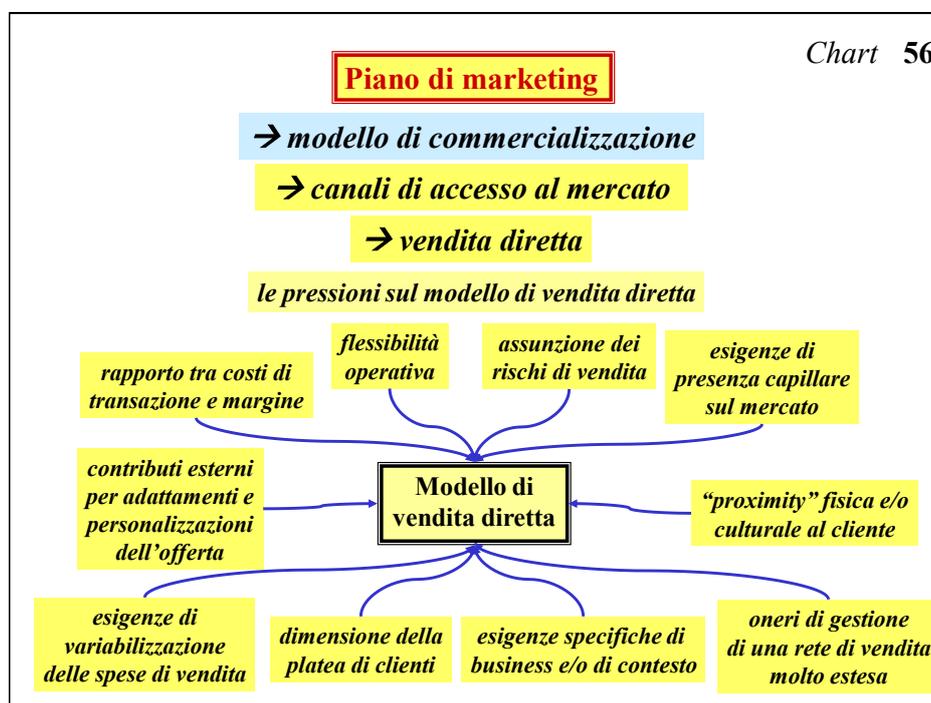
Sulla nozione di “zona” si tornerà per maggiori approfondimenti alle *chart 138 e 163-166*.

Riguardo alla dimensione della struttura di vendita dell’azienda il numero dei livelli di tale gerarchia può essere maggiore di quello schematizzato nella presente *chart* esemplificativa.

Quello riportato in questa *chart* è un modello gerarchico tradizionale di copertura del mercato con una dislocazione dei venditori che risponde a criteri di semplicità e linearità, ma, come si vedrà in

seguito, la complessità dell'intersezione tra certi mercati e certe strutture aziendali pone in evidenza i limiti intrinseci alla "bidimensionalità" propria degli schemi gerarchici tradizionali (gli organigrammi) e porta a concepire e mettere in atto modalità di copertura del mercato molto più articolate e complicate da gestire (modelli di *coverage*: [chart 141-169](#)).

## Le pressioni sul modello di vendita diretta



Nonostante i rilevanti vantaggi che il modello di vendita diretta fornisce sul piano del controllo delle singole situazioni commerciali, della guida operativa dei venditori e dell'influenza sulla loro preparazione e professionalità, in molte situazioni esso manifesta limiti e criticità che costituiscono pressioni a ricercare o soluzioni più sofisticate, pur rimanendo nell'ambito della vendita diretta in cui tutte le leve commerciali rimangono sotto il diretto controllo del *vendor*, oppure ad adottare soluzioni diverse dalla vendita diretta con una totale o parziale delega dell'attività di vendita a canali commerciali esterni.

Queste pressioni possono essere di natura economica, commerciale o funzionale e le più rilevanti delle quali appaiono le seguenti:

- la diminuzione continua del **rapporto tra margini e spese di vendita**, dovuta alle trasformazioni dell'ambiente economico e alla crescente pressione competitiva che queste determinano [continuo aumento dei costi del personale, dilatazione dei tempi del ciclo di vendita, *commodification* ([chart 15](#)) di molte tecnologie, erosione dei margini, ecc.], rende per alcune aziende non facilmente sostenibile il modello di vendita diretta nella sua forma semplice e lineare brevemente presentato nelle *chart* precedenti, per quanto riguarda la generalità del loro business oppure limitatamente alla gestione di certe linee di offerta, di alcune classi di clienti o di alcuni mercati geografici;
- intervengono ancora le trasformazioni dell'ambiente economico che, talvolta, richiedono l'esercizio di una **flessibilità operativa** che consenta un adattamento rapido alle nuove situazioni commerciali che il mercato presenta e la capacità di supportare e di gestire con maggiore efficienza il ciclo dell'ordine e il ciclo completo di realizzazione della fornitura (inclusa la sincronizzazione tra consegna dei prodotti ed erogazione dei servizi correlati, la fatturazione, l'incasso, la gestione dei resi, ecc). Molte aziende *vendor* per una serie di vincoli e

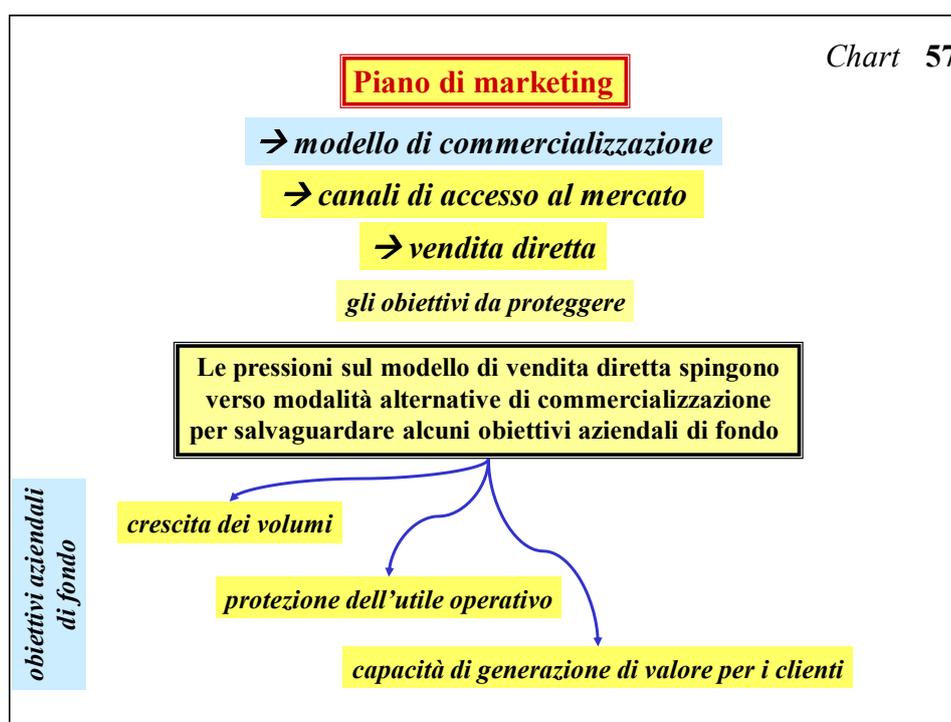
di vischiosità interne determinate, forse, dalla dimensione aziendale, da atteggiamenti mentali e culturali o da abitudini ormai consolidate, non sono in grado di esprimere tale flessibilità e devono ricercare modelli organizzativi diversi per interagire efficacemente con il mercato;

- i **rischi di vendita**, intesi come rischi di credito e rischi da comportamenti fraudolenti degli acquirenti, tendono ad aumentare e a costituire, in certi mercati, una reale minaccia per i *vendor*. La ricerca di collaborazioni difensive verso questi rischi o addirittura il trasferimento di tali rischi ad altre aziende più fisicamente vicine al mercato e in grado, quindi, di meglio tutelarsi, può talvolta essere una valida motivazione per ricercare modelli alternativi di accesso al mercato;
- in alcune aree di affari, per esigenze connesse alla tipologia del relativo business, sarebbe necessaria una **presenza più capillare della forza di vendita** sul mercato e questo richiederebbe un ampliamento dell'organizzazione di vendita diretta verso dimensioni che possono generare oneri economici e di gestione maggiori rispetto ai benefici commerciali attesi. Anche in questo caso i *vendor* sono spinti a ricercare modelli alternativi di accesso al mercato in grado di conciliare esigenze di business e sostenibilità del modello stesso;
- analogamente alcune situazioni di prodotto/mercato esigono una forte **prossimità fisica e culturale al cliente**. È questo il caso dei certe tipologie di affari o di certe aree geografiche in cui per vendere sono determinanti le reti di conoscenze e i legami con il territorio, oppure per operazioni all'estero dove diventa necessaria la conoscenza di usi, costumi, lingua e legislazione locale. In questi casi per il *vendor* può essere un problema sul piano organizzativo e su quello economico disporre di venditori diretti locali e questo fatto spinge alla ricerca di soluzioni alternative;
- se per coprire il mercato in maniera tale da assicurare lo sviluppo atteso dall'azienda è richiesta l'implementazione di una **rete di venditori diretti estesa e con molti venditori collocati in sedi remote** rispetto al baricentro operativo dell'azienda, si possono presentare difficili problemi di gestione di tali venditori e oneri economici non sostenibili. Anche questi sono casi in cui la ricerca di un modello alternativo alla vendita diretta s'impone;
- esistono poi situazioni in cui si manifestano **esigenze specifiche** che richiedono particolari soluzioni di approccio al mercato. È questo, ad esempio, il caso del *vendor* che vuole allargare il suo business ad aree nuove di prodotto/servizio e/o di mercato senza coinvolgere le attuali forze di vendita diretta per motivi di competenza o di attitudine oppure per non defocalizzarle dal loro business principale;
- se la tipologia del business comporta la necessità di **gestire una platea di clienti molto vasta** allora, per non ricadere in qualcuna delle problematiche già viste in precedenza, si pone un problema di copertura efficiente di un tale mercato, o di una parte di esso, con soluzioni diverse dalla vendita diretta;
- le spese di vendita erodono significativamente il margine lordo prodotto e, nel caso della vendita diretta, costituiscono una voce di spesa praticamente fissa. L'esigenza di **variabilizzare totalmente o parzialmente questa voce di spesa**, per proporzionarla ai volumi di vendita effettivamente realizzati, porta a prendere in considerazione altri modelli di commercializzazione [essendo poco influente in tal senso la variabilizzazione della retribuzione dei venditori diretti che pur molte aziende praticano, come si vedrà in seguito (**chart 180-191**)];
- da ultimo, ma sicuramente non di minore importanza, è poi l'esigenza in molti business di **contributi di terze parti** per l'adattamento e la personalizzazione dell'offerta del *vendor* o per il suo completamento con componenti di prodotto/servizio propri o di altri *vendor*, al fine di dare una risposta completa e soddisfacente ai bisogni del cliente. In questi casi l'uso di venditori diretti può non essere il modello più appropriato per motivi di competenza, di conoscenza intima delle problematiche del cliente o di relazione con i *vendor* fornitori delle componenti integrative di prodotto/servizio. Appare chiaro come la possibilità di rispondere ai bisogni del

cliente con la flessibilità e la completezza consentita da apporti integrativi di questo tipo costituisca una capacità di generazione di valore per il cliente che rafforza significativamente la posizione competitiva.

Si vedrà comunque in seguito come la transizione da un modello di vendita diretta a un diverso modello, che implichi una delega parziale o totale ad altre organizzazioni del delicato lavoro di vendita, non è semplice e comporta per il *vendor* significativi problemi di adattamento. Il più forte ostacolo alla piena accettazione di certe linee di comportamento e di correttezza commerciale richieste dal nuovo modello, è rappresentato dalla mentalità, dalla cultura e dai processi aziendali che si sono consolidati nel tempo sulla base di un diverso modello (*chart 87*).

## Le risposte alle pressioni sul modello di vendita diretta



Nelle situazioni in cui si presentano una o più delle pressioni sul modello di vendita diretta elencate alla *chart* precedente si deve prendere in considerazione la possibilità di una evoluzione o di un cambiamento di tale modello.

Questa esigenza emerge dalla necessità di proteggere alcuni inderogabili obiettivi aziendali quali, ad esempio:

- **la crescita dei volumi** di vendita che si inserisce nella contesa con i concorrenti per il miglioramento della propria posizione in termini di quote di mercato, miglioramento che induce una serie di vantaggi commerciali ed economici alcuni intangibili come la visibilità e le percezioni di mercato, e altri più tangibili come la riduzione dei costi per effetto delle economie di scala (*chart 160*) indotte dai maggiori volumi sia per i prodotti che per i servizi [e specialmente per i servizi *asset based* (*chart 17*)]. In questa contesa con i concorrenti si possono ottenere benefici da modelli di commercializzazione che favoriscono la presenza dell'azienda in un maggior numero di aree di mercato;
- il mantenimento di un adeguato **livello di utile operativo**, anche attraverso un attento controllo di costi e spese di vendita, per tenere in sicurezza l'azienda anche di fronte a cambiamenti improvvisi e radicali delle condizioni di mercato sia sul piano generale che su quello particolare del settore specifico in cui l'azienda opera;

- il potenziamento della capacità di **generazione di valore per i clienti** attraverso risposte sempre molto personalizzate ai loro bisogni e non vincolate ai limiti del proprio portafoglio di offerta e alla propria capacità di erogare certi servizi. L'associazione di terze parti alla co-produzione di valore per i clienti permette di disporre dei prodotti, dei servizi e delle competenze complementari che tali terze parti rendono disponibili.

In un processo di analisi critica del modello di vendita diretta vanno analizzate in ogni singola situazione tutte le pressioni che agiscono sul modello stesso per definire, sulla base degli obiettivi di fondo ritenuti più a rischio, quali variazioni al modello dovrebbero essere apportate soppesando gli aspetti commerciali, economici e organizzativi, in relazione alle difficoltà da superare nel percorso di adeguamento dell'azienda al nuovo modello.



Se il modello di vendita diretta non risponde più totalmente alle esigenze dell'azienda o alle condizioni del mercato, e se questa situazione tende a erodere qualcuno degli obiettivi di fondo dell'azienda di cui alla *chart* precedente, allora si rende necessario agire e apportare dei cambiamenti.

Due sono gli indirizzi principali che le aziende adottano quando procedono a una tale revisione:

- l'implementazione di canali diretti complementari, che affiancano e integrano il lavoro dei venditori diretti;
- la delega parziale o totale delle attività di vendita a un canale indiretto di commercializzazione.

La prima soluzione, l'implementazione di canali diretti complementari, ha il vantaggio di mantenere intatto il controllo completo di tutte le operazioni sul mercato da parte del *vendor*, di aumentare la produttività dei venditori diretti e di migliorare sia la continuità di rapporto con i clienti sia la prontezza di risposta a certe loro esigenze di natura operativa. Di contro l'azienda deve bilanciare questi vantaggi, alcuni tangibili e altri intangibili, con i costi aggiuntivi d'implementazione del nuovo canale e gestire una maggiore complessità organizzativa che richiede un forte impegno nella collaborazione e nelle comunicazioni interfunzionali, come si vedrà più oltre (*chart 63*).

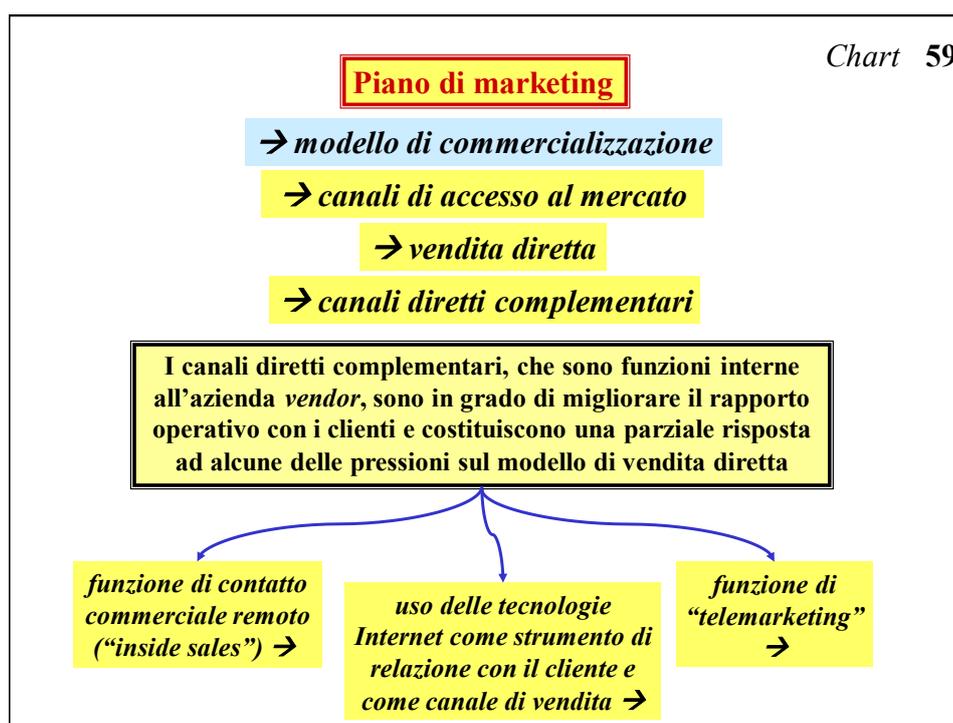
La soluzione "canali diretti complementari", che nelle *chart* successive viene discussa con riferimento all'azienda *vendor* che opera in regime di vendita diretta, in realtà costituisce un'evoluzione delle tradizionali modalità di vendita basate sul *personal selling* (*chart 19, 46*), **evoluzione valida anche per le aziende che operano nell'ambito dei canali indiretti come**

operatori di 1° livello o come distributori (chart 71), e in questi casi si parla di “canali complementari”, omettendo “diretti”, ma tutte le considerazioni che verranno discusse rimangono valide.

La seconda soluzione, la delega parziale o totale delle attività di vendita a un canale indiretto, costituisce l'ingresso in un nuovo mondo in cui tutto è diverso da quello precedente, mondo ricco di opportunità ma anche di difficoltà e rischi, mondo che richiede profondi cambiamenti nei modi di lavorare, nei ruoli, negli atteggiamenti e nei comportamenti. Un nuovo mondo in cui la correttezza commerciale si configura come obbligo non solo verso i clienti finali ma anche verso chi opera nel canale indiretto come alleato, in uno sforzo che eviti dualismi e conflitti di interesse.

Queste due possibili risposte alle pressioni sul modello di vendita diretta saranno approfondite partendo dai canali diretti complementari.

## Canali diretti complementari



L'idea dietro alla concezione dei canali diretti complementari è quella di dividere il complesso delle attività di vendita e di relazione con il mercato, tradizionalmente svolte in toto dal venditore titolare di zona (chart 55), in attività che è essenziale siano ancora svolte da questo venditore e attività che possono essere delegate ad altre funzioni, le quali vengono così a svolgere un lavoro complementare a quello del venditore titolare di zona, con cui devono mantenere un elevato livello di fasatura attraverso un costante scambio di informazioni.

Pur se alcune delle attività delegate sono molto importanti, la completa responsabilità dei rapporti con il cliente, degli esiti delle operazioni che vengono svolte, dei risultati di vendita e della *customer satisfaction* rimangono a totale carico del venditore titolare di zona, che assume così il ruolo di responsabile e coordinatore di un *team* virtuale di relazione con il cliente.

Le attività che rimangono a carico del venditore titolare di zona sono sostanzialmente attività di:

- gestione diretta delle situazioni commerciali di maggiore importanza economica o di immagine;
- acquisizione di nuovi clienti e definizione delle relative condizioni di fornitura;

- cura dei rapporti istituzionali e personali con i clienti acquisiti, il loro aggiornamento periodico sulle novità, la ricerca di nuove opportunità di rilevante importanza e l’innescò e la conduzione delle relative trattative commerciali;
- monitoraggio del grado di soddisfazione dei clienti,
- controllo dell’attività della concorrenza,
- raccolta di informazioni di mercato rilevanti,
- prevenzione ed, eventualmente, gestione e soluzione di eventuali problemi o controversie con i clienti;

il tutto traguardando gli obiettivi di vendita che gli sono stati assegnati (*chart 170-179*), dei quali è il responsabile primo nei confronti della sua azienda.

Le altre attività che tendono a coinvolgere maggiormente le funzioni operative del cliente, sono svolte dal canale diretto complementare che è strutturato per rispondere a determinati bisogni dei clienti, bisogni meglio precisati più oltre, secondo requisiti di rapidità ed efficienza.

In un’organizzazione del lavoro così strutturata il venditore viene liberato da attività routinarie che richiedono tempo (*time consuming*), ed essendo la “risorsa tempo” la più preziosa e la più scarsa a sua disposizione (*chart 293*), questi può così incrementare anche significativamente il suo raggio di azione e la sua produttività, mentre il cliente viene meglio e più rapidamente servito nei suoi bisogni operativi.

I canali diretti complementari che sono implementati in molte aziende si basano, in genere, sui distinti ruoli svolti da funzioni specializzate del tipo:

- funzione di contatto commerciale remoto, detta anche di “*inside sales*”, i cui appartenenti sono indicati anche come “**venditori interni**”, per distinguerli dai venditori titolari di zona che in una tale situazione vengono meglio identificati come “**venditori esterni**” (*field salespeople*), nel senso che hanno un raggio di azione che privilegia le attività sul “campo”, le quali sono attività, tendenzialmente, svolte all’esterno della propria azienda,
- funzione che dialoga con il mercato e con i clienti tramite la rete **internet**, articolandosi in sotto-funzioni che rendono disponibili a un’utenza esterna applicazioni di natura informativa, relazionale e di commercio elettronico,
- funzione di “*telemarketing*” che svolge azioni propositive a distanza e azioni, in affiancamento al marketing operativo, di creazione e indirizzamento della domanda sul mercato aperto e sui clienti, per operazioni di massa o, comunque, in volume.

Ruolo e compiti di queste tre funzioni saranno discussi con qualche maggior dettaglio nelle *chart* successive.

## Inside sales



La funzione d’*inside sales* costituisce per i clienti un punto di rapido accesso multimediale (telefono/fax/e-mail) all’organizzazione del *vendor* per ottenere assistenza nella formulazione e trasmissione degli ordini di acquisto, per sottoporre quesiti commerciali, amministrativi e tecnici, per reclami, problemi, richieste di resi, ecc.

Uno dei compiti di maggiore importanza della funzione d’*inside sales* è di “**assistenza all’acquisto**”, che consente di immettere ordini corretti e prontamente evadibili, situazione che mentre tranquillizza il cliente favorisce il *vendor* perché riduce le situazioni di costosa gestione fuori linea di ordini incompleti o errati.

L’*inside sales* gestisce prevalentemente chiamate in entrata (*in-bound*), ossia agisce su sollecitazione del cliente che viene a sottoporre la sua esigenza, e quindi **ha un ruolo tendenzialmente reattivo**, a parte situazioni particolari e temporanee di bassa attività commerciale in cui può essergli richiesto di svolgere anche attività di sollecitazione attiva del mercato.

Agli addetti all’*inside sales* è necessaria competenza sul portafoglio di offerta, sui tecnicismi concernenti la gestione degli ordini e la conoscenza dell’organizzazione interna alla propria azienda per trovare i giusti interlocutori per quesiti o problemi ai quali non siano in grado di dare risposta immediata.

**Ma su tutte le richieste trasferite ad altre funzioni, l’addetto all’*inside sales* che ha ricevuto la chiamata del cliente dovrebbe mantenere la responsabilità della chiusura della chiamata e quindi dovrebbe seguire il quesito rimasto aperto fino a quando non viene fornita la risposta al Cliente.**

Oltre ai requisiti di competenza gli addetti all’*inside sales* devono possedere capacità relazionali per proporsi al cliente con la stessa qualità comunicativa richiesta ai venditori.

I motivi per cui gli addetti all’*inside sales* sono indicati come “**venditori interni**” sono i seguenti:

- “venditori” perché si vuole sottolineare il loro ruolo di *front-end* verso il mercato e l’esigenza di una loro specifica sensibilità e abilità commerciale nel relazionarsi con i Clienti,

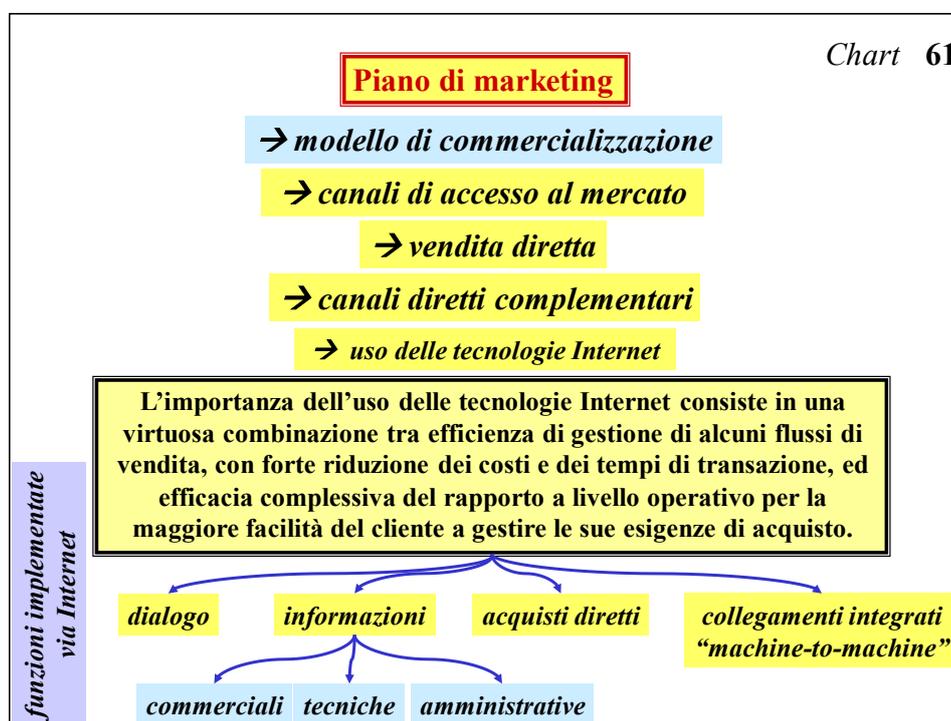
- “interni” perché la loro attività è svolta prevalentemente dall’interno dell’azienda a differenza dei venditori titolari di zona che, come si è già detto, svolgono la loro attività prevalentemente all’esterno dell’azienda, che è il principale motivo che li qualifica come “venditori esterni”.

Una funzione d’*inside sales* preparata, scrupolosa ed efficiente costituisce un patrimonio rilevante per l’azienda che la implementa perché aumenta la produttività dei venditori esterni, che costituiscono le risorse più costose e critiche, mantiene elevata l’immagine di facile accesso ai supporti dell’azienda fornitrice, risolve i piccoli, talvolta banali ma molto fastidiosi, problemi operativi che costituiscono degli *irritant* per i clienti.

Esempi d’*inside sales* in azione sono ulteriormente discussi alla **chart 143-144** a proposito di vendita distributiva in regime di vendita diretta, alla **chart 279** a proposito di gestione diretta di un portafoglio di clienti medio/piccoli, alle **chart 401-402** a proposito di vendita distributiva in regime di vendita via canale a 3 livelli e alle **chart 433-434** a proposito di CRM.

La funzione d’*inside sales* nei mercati industriali, per i suoi stretti legami con il resto dell’azienda, non può essere assimilata ai *Call Center* dei mercati *consumer*, che servono più ampie platee di utenti su tematiche più semplici, ed è per questo motivo che detta funzione può difficilmente essere esternalizzata.

## Internet



L’utilizzo di internet per mantenere e rafforzare i legami con i clienti e per rendersi visibili a un mercato potenziale il più vasto immaginabile, ha assunto un’importanza che richiederebbe una trattazione completamente dedicata a questo argomento. In questa sede ci si limiterà solo a tratteggiare alcuni degli aspetti inerenti alla particolare angolatura dalla quale stiamo guardando le problematiche di vendita.

Il **sito internet** di un’azienda, nel ruolo di funzione specialistica nell’ambito della concezione dei canali diretti complementari, va considerato rispetto ai **potenziali fruitori** e ai **contenuti** in termini di **servizi** e **informazioni** a cui ciascuna classe di fruitori può accedere:

- **le aziende clienti, o potenziali tali**, trovano nel sito internet un ponte aperto per un facile collegamento all’azienda fornitrice, con una serie di servizi che vanno dal dialogo diretto

interaziendale, all'accesso ai servizi di supporto, alla visibilità di un ricco deposito di informazioni commerciali, tecniche e amministrative, costantemente aggiornate, fino alla possibilità di procedere all'acquisto diretto immettendo gli ordini secondo le modalità previste dal particolare sistema di commercio elettronico implementato e dagli accordi presi tra le due aziende, che può andare dall'immissione manuale guidata e controllata fino al dialogo diretto tra i sistemi informatici (*m-to-m: machine-to-machine*) delle due aziende. Il commercio elettronico può riguardare certi flussi ricorrenti di fornitura e molte forme di domanda spontanea (**chart 40**), e riguardo ai contenuti degli ordini sia prodotti semplici che prodotti complessi, se supportati da configuratori o altri strumenti di ausilio tecnico. Inoltre il commercio elettronico può essere efficacemente impiegato anche per la vendita di servizi, specialmente servizi pacchettizzati (**chart 17**), che sono aree di offerte spesso neglette dai venditori. I flussi di vendita gestiti via commercio elettronico beneficiano di risparmi significativi nei tempi e nei costi di transazione oltre a migliorare l'efficacia complessiva del rapporto con i clienti a livello operativo;

- gli stessi **venditori esterni dell'azienda** che operano sul mercato, attraverso i servizi offerti loro via internet con accesso riservato possono annullare le distanze fisiche dall'azienda e quelle temporali rispetto all'evoluzione:
  - dei dati operativi [giacenze dei prodotti, disponibilità di risorse per i servizi, informazioni gestionali e amministrative (stato degli ordini, stato delle spedizioni, fatture emesse, pagamenti, situazione degli estratti conto, ecc.)],
  - dei fatti aziendali (aspetti organizzativi meno visibili, variazioni nel portafoglio di offerta, interventi sui prezzi, campagne promozionali, ecc.),
  - delle esigenze di comunicazione,

favorendo così la "mobilità" della forza di vendita aumentando nello stesso tempo l'efficienza nel rapporto con i clienti e con le funzioni interne dell'azienda, argomento che sarà ripreso alla **chart 431**;

- tutte le altre **funzioni interne dell'azienda**, inclusa la funzione di *inside sales*, possono utilizzare il sito come "deposito" (*repository*) di tutte le informazioni rilevanti per la conduzione degli affari e per la gestione dei processi. Alcune di queste informazioni sono relativamente stabili, altre, quelle più operative, sono in continuo cambiamento e per queste ultime l'aggiornamento in tempo reale costituisce un salto di qualità importante per l'efficienza generale delle operazioni.

Sempre riguardo a utenza e contenuti va considerato che un tale sito internet risulta nel suo insieme come una finestra spalancata su tutte le informazioni più intime e dettagliate dell'azienda, finestra aperta, potenzialmente, alla vista da parte del mondo intero, per cui si impongono strumenti e discipline di accesso ed efficaci controlli di tali accessi.

Inoltre per quanto riguarda le funzioni di commercio elettronico è richiesta la preventiva stesura di contratti quadro per l'accettazione di ordini a condizioni predefinite da fonti dei clienti autorizzate e identificabili, quali ad esempio:

- ufficio acquisti,
- utenti delegati,
- sedi periferiche di grandi aziende distribuite sul territorio,
- reti di vendita (concessionarie auto, agenzie assicurative, ...), ecc.

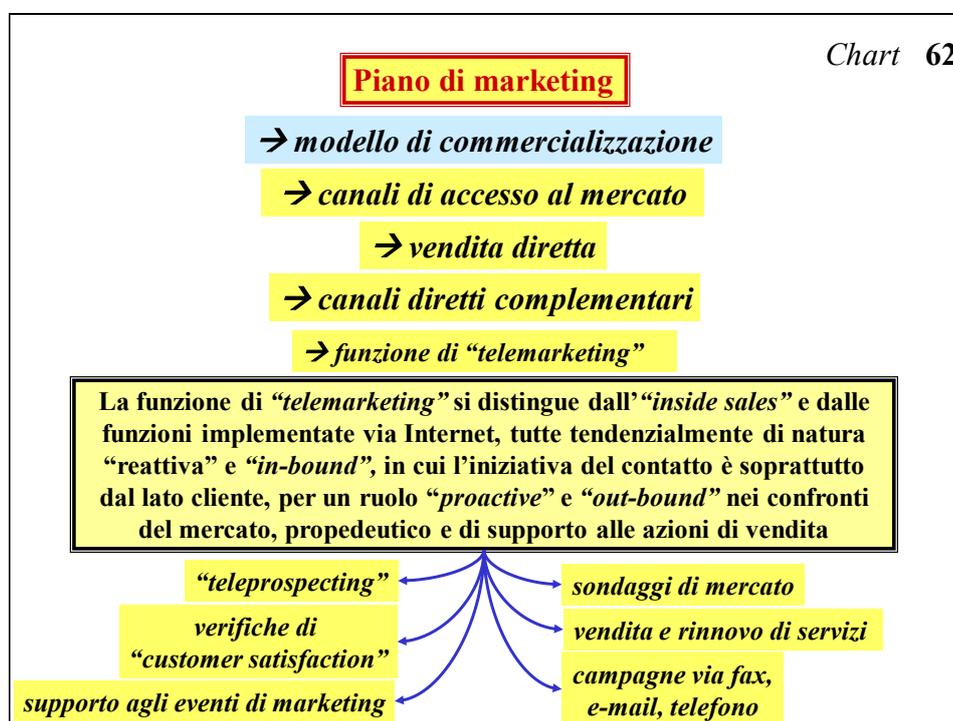
Se il sito internet è ben organizzato e tenuto costantemente aggiornato, diviene gradualmente una via di accesso privilegiata alle informazioni e ai servizi dell'azienda fornitrice ed è in grado di assorbire una mole elevata di lavoro, nella sua componente più routinaria e meno pregiata, che non viene più a gravare né sui venditori né sull'*inside sales* pur ottenendo, in genere, il gradimento da parte dei clienti.

È facile intuire l'entità dei benefici sulla produttività di tutta l'organizzazione di vendita e sul grado di soddisfazione dei clienti che può essere ottenuta da una efficace implementazione di questo canale diretto complementare.

Va però tenuto presente che il sito internet aziendale non è esente da una pericolosa criticità che consiste nel fenomeno negativo, banale, ma nel quale molte aziende sono incappate e incappano, fenomeno collegato all'altissima visibilità potenziale di ognuno di tali siti per cui, se un certo sito non è ben curato sul piano dell'estetica, della rapidità e facilità di consultazione, della coerenza interna e, soprattutto, dello scrupoloso e tempestivo aggiornamento dei contenuti, esso si trasforma in un pesante *boomerang* nel senso che diventa come una vetrina aziendale piena di oggetti obsoleti e di metaforiche ragnatele, la quale non può non generare un potente contromarketing a danno dell'azienda.

Talvolta il sito internet di un'azienda è indicato come “**portale aziendale**”, soprattutto quando il sito è talmente ricco di contenuti da diventare la rappresentazione virtuale dell'azienda stessa per cui il sito diventa la “porta d'ingresso” per visite virtuali all'azienda, incluso l'utilizzo di specifiche applicazioni informatiche, ovviamente con le opportune discipline di accesso, messe a disposizione di clienti e potenziali tali, di dipendenti e, in generale, dei detentori di interessi nell'azienda.

## Telemarketing



Il terzo canale diretto complementare che molte aziende hanno implementato è la funzione di *telemarketing*. Si tratta di una funzione simile all’*inside sales* per quanto riguarda gli strumenti di collegamento al mercato e quelli tecnici di supporto all’attività che deve essere svolta, ma molto diversa per compiti, obiettivi e stili di lavoro.

Innanzitutto mentre gli altri due canali complementari, *inside sales* e sito internet, sono tendenzialmente di natura reattiva e *in-bound*, in cui l’iniziativa del contatto è del cliente, sollecitato da suoi specifici bisogni, il *telemarketing* è un canale tendenzialmente *proactive* e *out-bound*, nel senso che l’iniziativa del contatto è sua, avendo obiettivi di sostegno diretto o indiretto alle attività di vendita.

Alcuni esempi di attività svolte dalla funzione di *telemarketing* sono i seguenti:

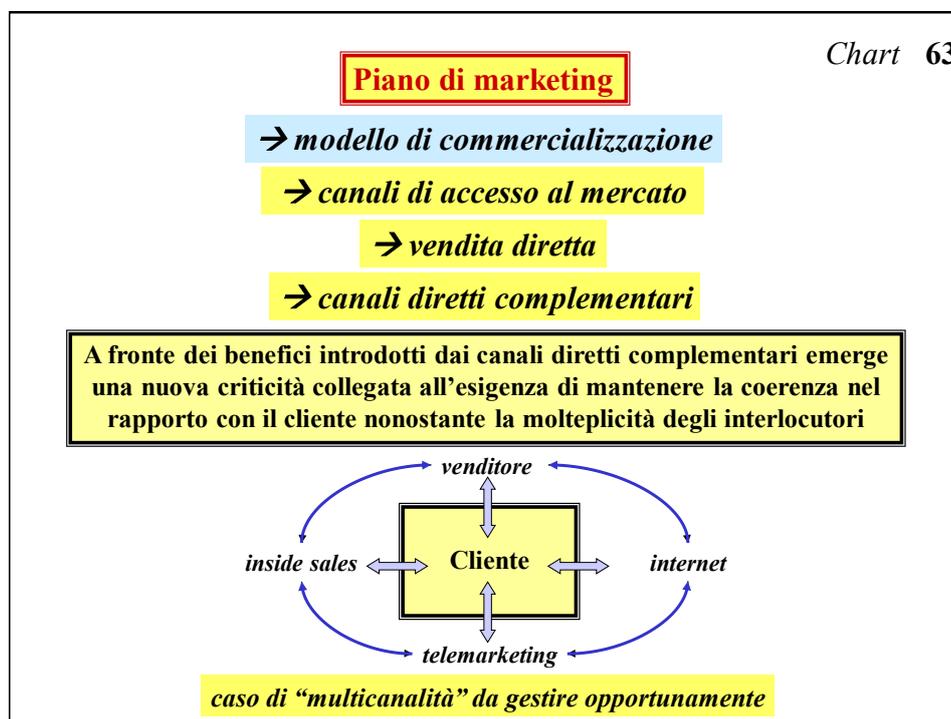
- **teleprospecting**: tra le diverse attività che la funzione di *telemarketing* è portata a svolgere, quella della ricerca di potenziali nuovi clienti (*prospect* da *prospective customer*) tramite contatti a distanza (telefono/ *e-mail* / fax) è una delle più qualificanti e, in talune situazioni, è tale da giustificare da sola l'implementazione aziendale della funzione di *telemarketing*. Il *teleprospecting* via *telemarketing* è, in genere, parte di un più ampio processo di ricerca di opportunità di affari (*lead*), processo noto come "**lead generation**", che può implicare diverse modalità di ricerca le quali nel loro complesso danno luogo a un *lead generation mix* (chart 227-230). Nel caso del *teleprospecting* via *telemarketing* tale ricerca avviene attraverso l'organizzazione di apposite campagne di esplorazione a distanza del mercato, focalizzate su determinati target di aziende e su un certo tipo di proposta commerciale. La generazione di *lead* tramite *teleprospecting* ha come obiettivo prevalente la ricerca di potenziali nuovi clienti, ma talvolta è estesa anche alla ricerca di possibili nuove aree di affari su aziende clienti, aree, in genere, relative a settori aziendali particolari o a sedi periferiche che, a causa dell'onerosità di accesso, non sono assiduamente esplorate dai venditori titolari di quei clienti. Il *teleprospecting* via *telemarketing* richiede una particolare abilità nel contatto del potenziale cliente e una preparazione specifica su contenuto e stile della comunicazione che deve essere in grado di generare interesse nell'interlocutore. Esso è parte di un processo articolato che passa attraverso una successiva qualificazione delle *lead* generate, per verificare la loro consistenza e l'entità dell'opportunità, prima della loro trasmissione ai venditori esterni per il contatto personale con il *prospect* e l'avvio di un'azione tesa a innescare una trattativa di vendita;
- **sondaggi di mercato**, si è visto nei capitoli dedicati alla gestione del portafoglio di offerta come spesso siano necessarie delle verifiche dirette a campione sul mercato per valutare la consistenza di certe ipotesi sui comportamenti di una potenziale utenza. Tali verifiche sono spesso appaltate ad agenzie specializzate in ricerche di mercato, ma, talvolta, per la specificità di una certa verifica o per esigenze di rapidità o di risparmio si utilizza la funzione di *telemarketing*, la quale ha sicuramente una minore professionalità per le interviste rispetto alle agenzie specializzate, ma ha sicuramente una maggiore competenza sui prodotti, sui servizi e sui comportamenti delle fasce di mercato tradizionalmente servite dall'azienda;
- **verifiche della customer satisfaction**, alcune aziende provvedono a una rilevazione a campione ma sistematica della *customer satisfaction*, tramite agenzie esterne di sondaggi soprattutto per evitare manipolazioni dei dati. Talvolta è usata anche la funzione di *telemarketing* per questo tipo di sondaggi, analogamente a quanto discusso al punto precedente e per gli stessi motivi;
- **vendita e rinnovo di servizi**, il *telemarketing* può essere una funzione preziosa per mantenere vivo un portafoglio di servizi in scadenza (ad esempio servizi di manutenzione e/o assistenza) o per nuove vendite di questi stessi servizi che possono non essere sufficientemente considerati dai venditori per il basso valore specifico di ciascun singolo contratto a cui si contrappone, però, un valore globale per l'azienda di quella sorgente di business che può essere importante sul piano dei volumi di fatturato e spesso, soprattutto, su quello dei margini di contribuzione;
- **supporto a eventi di marketing** operativo (chart 41) per la generazione e indirizzamento della domanda. La collaborazione del *telemarketing* è utile per sollecitare le aziende target a partecipare agli eventi di marketing, per ricordare e verificare l'intenzione di partecipare poco prima della data degli eventi e per dare un seguito agli eventi raccogliendo le impressioni dei partecipanti tramite telesondaggi a posteriori che sono occasioni di generazione di *lead*;
- il *telemarketing* ha anche come suo tipico compito istituzionale quello di lanciare **campagne promozionali** per la sollecitazione e l'indirizzamento della domanda tramite gli strumenti tecnologici di contatto remoto che gli sono propri, campagne decise, congeniate e finanziate dalle varie linee di prodotto/servizio o dalle divisioni di gestione di certi segmenti di mercato. I messaggi promozionali sono elaborati dal committente con la partecipazione del *telemarketing* e sono comunicate al mercato tramite i media che ha disponibili, quali fax, *e-mail*, telefono,

*banner* sul sito internet dell'azienda o su altri siti, ecc. Il *telemarketing* segue poi l'andamento di queste campagne, ne valuta gli effetti e prepara dei *report* informativi sui loro risultati.

Un aspetto interessante è costituito dall'esigenza di sincronizzazione del sito internet con le iniziative portate avanti dal *telemarketing* sia per quanto riguarda l'insieme delle comunicazioni sia per la predisposizione alla vendita diretta anche via internet dei prodotti o dei servizi per i quali vengono svolte campagne di sollecitazione del mercato. **Con tale sincronizzazione il sito internet si pone come uno dei mezzi per chiudere con operazioni di commercio elettronico quel particolare ciclo di vendita innescato dalle sollecitazioni al mercato svolte dal telemarketing.**

Nelle prime pubblicazioni sul *telemarketing*, che datano a metà degli anni '80,<sup>45</sup> non vengono fatte distinzioni tra funzioni di *inside sales* e di *telemarketing*, intese nel senso qui indicato. L'esperienza degli ultimi due decenni fatta da aziende che hanno implementato le due funzioni in un'unica struttura ha invece evidenziato le profonde differenze di ruolo e di compiti operativi delle due funzioni e le diverse attitudini e competenze richieste alle persone. La soluzione unificata appare quindi non ottimale ed è accettabile solo per occasionali reciproci aiuti interfunzionali in particolari situazioni di picchi di attività.

## Criticità dei canali diretti complementari



L'introduzione dei canali diretti complementari ha lo scopo di liberare (*off-loading*) da attività routinarie e di natura più marcatamente operativa i venditori esterni, che costituiscono le risorse più costose e più difficili da gestire di una struttura di vendita, aumentando la loro produttività e migliorando nello stesso tempo il livello di servizio al cliente.

Le maggiori spese per l'implementazione dei canali complementari devono essere compensate da una maggiore produttività dei venditori esterni e da un miglior servizio al cliente. Tutto ciò deve tradursi, secondo le situazioni di mercato e dei piani aziendali, in un aumento dei volumi di vendita oppure in una riduzione del numero di venditori esterni messi in campo. Con la prima soluzione si possono ottenere benefici di natura commerciale per il maggior tempo utile a disposizione dei

<sup>45</sup> Si veda, ad esempio, l'interessante articolo di N. Cardozo, S.H. Shipp, K. J. Roering: "Implementing new business-to-business selling methods", sul *Journal of Personal Selling & Sales Management*, pag. 17-26, August 1987

venditori per la ricerca di nuovi affari sui mercati indirizzati o su nuovi mercati, mentre con la seconda soluzione si configura una strategia che mira a modificare il *selling mix*, come brevemente discusso nella parte finale del commento a questa stessa *chart*.

Ma qualunque sia la dinamica d'impiego delle risorse, i canali diretti complementari introducono una nuova criticità che va attentamente gestita. Il nome di tale criticità è “**multicanalità**”, ossia lo stabilirsi di *front-end* multipli di contatto commerciale che fanno emergere il problema di come mantenere l'unitarietà del rapporto con il cliente. Infatti, la multicanalità, generando diversi possibili punti di contatto per la stessa relazione, può provocare problemi di congruenza informativa e comportamentale che possono essere mitigati solo da una forte fasatura tra tutte le funzioni di *front-end* ma che possono anche essere aggravati da scarsa sensibilità comunicativa, conflitti di interesse, stili di lavoro diversi, difettosità dei processi, ecc.

Il **management system**, che è lo strumento normativo dell'azienda che detta i processi, le procedure, i compiti e le responsabilità per assicurare il perseguimento dei fini aziendali, disciplina i ruoli delle diverse funzioni e le priorità decisionali anche sul piano operativo. Ad esempio, un addetto al *telemarketing* non dovrebbe sollecitare un cliente all'insaputa del venditore titolare di zona che ha in carico quel cliente, oppure un venditore interno dovrebbe subito informare il venditore esterno che ha in carico un certo cliente di fatti rilevanti di cui è venuto a conoscenza che riguardano quel cliente e, analogamente, tutte le informazioni e le campagne commerciali che vengono pubblicate sul sito internet devono essere anticipate e spiegate nei loro fini e nelle loro motivazioni a tutte le altre funzioni di contatto, oppure un venditore esterno dovrebbe essere informato sugli ordini introdotti via *inside sales* e commercio elettronico dai suoi clienti o sui reclami pervenuti da un suo cliente, ecc. Tutto ciò perché in una multicanalità generata dall'implementazione di canali diretti complementari il venditore esterno, titolare di una zona, dovrebbe mantenere il coordinamento e la guida di tutte le operazioni che si svolgono sulla sua zona come conseguenza della piena responsabilità che gli viene attribuita sui risultati di vendita e sulla *customer satisfaction* di quella zona.

La stretta fasatura tra tutte le funzioni di *front-end*, che è in grado di mitigare le problematiche di multicanalità, può essere facilitata dall'adozione di strumenti tecnico/informatici della tipologia CRM (*Customer Relationship Management*, *chart 432-435*), con la creazione di basi di dati messe a fattor comune tra i venditori esterni, le funzioni in carico dell'*inside sales*, del sito internet e del *telemarketing*, e tutti gli addetti delle diverse altre funzioni coinvolti in qualche rapporto con lo stesso cliente, basi di dati che permettono l'aggiornamento e l'accesso circolare ai dati relativi a quello specifico cliente.

Per ampliare la prospettiva va segnalato che anche altre situazioni, oltre alla implementazione dei canali diretti complementari, possono dare origine a problematiche di multicanalità. Un esempio in tal senso è dato dal caso delle aziende che adottano modelli di copertura del mercato (*chart 152-159*) che possono creare situazioni di molteplicità dei *front-end*. In questi casi la multicanalità ha un'ancora più forte esigenza d'integrazione gestionale e di consolidamento dei dati relativi a tutti i rapporti che uno stesso cliente ha con i suoi diversi punti di contatto, se non altro per esigenze di gestione del rischio di credito.

Si vedranno in seguito (*chart 82-86*) le ulteriori complicazioni che la multicanalità può generare in situazioni che richiedono la coesistenza del modello di vendita diretta con altri modelli di vendita.

Tornando alla vendita diretta si può affermare che con l'implementazione dei canali diretti complementari si assiste a un'interessante ridefinizione del *selling mix* di tale modello di vendita.

Com'è noto per *selling mix* s'intende l'insieme dei metodi e degli strumenti messi in campo da un'azienda per l'esecuzione delle sue attività di vendita.

Nel caso della vendita diretta, il *selling mix* tradizionale può comprendere un sottoinsieme di risorse quali:

- venditori diretti,

- *account manager* per gruppi di clienti selezionati gestiti secondo una logica di marketing relazionale,
- *national* o *international account manager* per i grandi clienti nazionali o internazionali con politiche di acquisto marcatamente centralizzate,
- investimenti strutturali di marketing operativo (*demo center, education center, development center, test center, ecc.*),
- programmi di marketing operativo (dimostrazioni, seminari, fiere, *study tour*, ecc.),
- programmi di visite direzionali, studi di fattibilità, ecc.

L'aggiunta dei canali diretti complementari al menù degli strumenti di *selling mix* è un fattore di possibile ridefinizione dei metodi di vendita in quelle situazioni in cui la pressione sui costi di vendita, la domanda di più capillari e tempestivi servizi di supporto commerciale e la maggiore competitività dell'ambiente economico stimolano l'azienda a rivedere criticamente il proprio *selling mix*.

Con l'implementazione dei canali diretti complementari si configura una diversa divisione del lavoro di vendita in cui il *personal selling* (chart 19, 46) viene maggiormente riservato alla coltivazione dei clienti più importanti e alle strategie di sviluppo della fiducia mentre per la gestione della clientela minore e per le attività di carattere routinario si fa maggiore affidamento su risorse tecnologiche e su modalità di supporto più efficienti anche se meno personalizzate.

Va infine osservato che i canali diretti complementari in alcune strategie aziendali possono perdere il carattere di complementarietà rispetto ai venditori diretti e assumere il ruolo di canale principale di vendita.

Uno dei primi casi che hanno fatto scuola in tal senso è l'americana DELL, diventata una delle aziende *leader* a livello mondiale nel campo della vendita di *personal computer*, basando la sua strategia di vendita esclusivamente sull'uso di canali diretti remoti quali *inside sales, telemarketing, commercio elettronico e telesupporto*.

## Modello di vendita via canale indiretto



Se le pressioni sul modello di vendita diretta non sembrano superabili con una ridefinizione del *selling mix* (chart 63) nell'ambito dello stesso modello, allora deve essere investigata una soluzione alternativa che affidi le attività di vendita a un canale indiretto di commercializzazione.

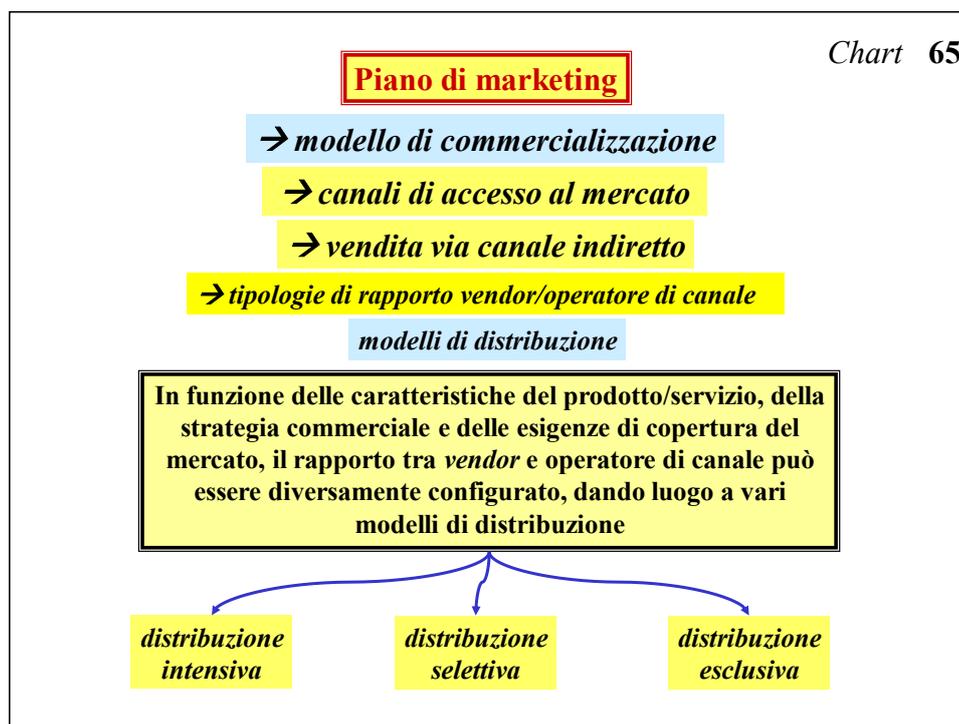
Il canale indiretto consiste in una rete di operatori commerciali indipendenti, in questo lavoro indicati come “**operatori di canale**”, i quali, agendo sui mercati indirizzati dal *vendor*, si fanno carico della ricerca di nuovi clienti e della gestione di clienti precedentemente acquisiti con azioni di vendita del portafoglio di prodotti/servizi di quel *vendor*. Una tale rete è spesso indicata nel gergo commerciale come “**rete di distribuzione**”, anche se questa terminologia, forse mutuata dall'ambiente *consumer*, applicata ai mercati industriali può apparire alquanto impropria. La costruzione di un **canale indiretto**, detto anche “**canale esterno**”, è un lavoro lungo e dispendioso i cui risultati sono verificabili solo dopo che gli operatori di canale scelti per costituire la rete hanno completato la preparazione necessaria alla vendita di quel particolare portafoglio di offerta ed è stata accumulata quell'esperienza minima sufficiente a valutare la loro rispondenza ai requisiti richiesti dal *vendor*. Quindi le decisioni concernenti l'implementazione di un canale indiretto per esternalizzare le attività di vendita sono decisioni di natura strategica per la loro delicatezza e il loro carattere vincolante e di difficile modificabilità nel breve periodo.

Varie sono le questioni che vanno discusse riguardo questo modello di *go-to-market*, le più critiche delle quali sembrano le seguenti:

- le **tipologie di rapporto tra *vendor* e operatori di canale**. Data la grande varietà delle possibili forme di rapporto tra questi attori, la questione sarà discussa tentando una sintesi che colga di questo argomento gli aspetti essenziali e di maggior interesse generale;
- le **strutture del canale indiretto**. Come già accennato in precedenza vengono qui discusse alcune strutture elementari dalla combinazione delle quali, unitamente a fenomeni di contaminazioni e intrecci reciproci, si generano le strutture reali delle reti di distribuzione. Per ogni tipo di struttura viene poi discusso il ventaglio di apporti reciproci *vendor/operatori di canale*. È questa una questione importante poiché le motivazioni reciproche che legano il *vendor* e gli operatori di canale non si esauriscono negli accordi contrattualmente regolati ma anche, e

soprattutto, in un insieme di reciproci contributi tangibili e intangibili che costituiscono il vero collante delle relazioni.

## Modelli di distribuzione



Il *vendor* in relazione alle caratteristiche del suo portafoglio di prodotti/servizi, della sua strategia di marketing e delle esigenze di copertura dei mercati che vuole indirizzare, imposta il suo modello di distribuzione in modo che sia coerente con il profilo assegnato a tali variabili.

Ad esempio un *vendor* che per le caratteristiche della sua offerta ha bisogno di alti volumi di vendita esigerà per la sua distribuzione una forte capillarità di presenza sui mercati da indirizzare e la scelta della struttura del canale indiretto e degli operatori che lo popolano sarà dettata primariamente da un tale requisito. Un *vendor*, invece, con un portafoglio di offerta che richiede una certa specializzazione per le sue caratteristiche di complessità tecnica o funzionale o per il settore di attività della clientela cui si rivolge, richiederà una distribuzione basata su operatori attentamente selezionati, addestrati e supportati per essere efficaci sia nell'ottica dei prodotti/servizi che devono commercializzare sia nell'ottica della competenza relativa ai mercati che devono indirizzare. Analogamente un *vendor* con una strategia commerciale che punta a una fascia di clientela molto alta, con forti investimenti a sostegno del marchio e l'esigenza di garantire un'elevata qualità di servizio al cliente finale, ricercherà operatori che dispongano di personale adeguato a relazionarsi con tale tipo di clientela e strutture di rappresentanza, logistiche e organizzative coerenti con tale impostazione.

Dalle diverse esigenze dei *vendor* emergono vari modelli di distribuzione a ciascuno dei quali corrispondono differenti criteri di selezione e diverse politiche di gestione degli operatori di canale che vanno a costituire la relativa rete di distribuzione:

- **distribuzione intensiva**, tipica dei prodotti/servizi a volume (*chart 16*) per i quali è essenziale la più ampia copertura dei mercati indirizzati, una capillarità di presenza su questi mercati e una catena logistica efficiente ed economica;
- **distribuzione selettiva**, tipica per prodotti/servizi a valore e relativamente complessi o per segmenti di mercato specialistici. Gli operatori di canale per una distribuzione di questo tipo saranno in numero inferiore rispetto alle situazioni di distribuzione intensiva e dovranno

possedere risorse e competenze adeguate alla complessità del portafoglio di prodotti/servizi che devono commercializzare e adeguata esperienza sugli eventuali segmenti specialistici di mercato che devono indirizzare. Alla distribuzione selettiva si associa, talvolta, una politica del *vendor* di qualificazione degli operatori di canale per stimolarli agli investimenti tesi a migliorare e tenere aggiornate le competenze commerciali e tecniche, e per referenziare gli operatori maggiormente qualificati stabilendo una forma di gerarchia nell'ambito del canale<sup>46</sup>. A questa qualificazione degli operatori sono poi, in genere, associate, oltre alla visibilità sul mercato del relativo *status* attraverso un apposito logo associato al marchio del *vendor* da pubblicizzare, anche formule contrattuali e di remunerazione degli affari maggiormente favorevoli al progredire del livello di qualificazione. Queste formule sono finalizzate al supporto economico degli operatori maggiormente impegnati (*committed*) sul business del *vendor* sul piano commerciale, tecnico e del servizio al cliente;

- **distribuzione esclusiva**, tipica per prodotti/servizi di elevato valore e/o di alta complessità tecnico/funzionale, che si rivolgono a una clientela con un livello di esigenze molto elevato. Gli operatori di canale per essere cooptati in una rete di distribuzione di questo tipo, oltre a un'adeguata solidità finanziaria, devono assicurare standard di servizio al cliente e livelli di competenza tali da contribuire a mantenere, se non ad accrescere, il prestigio del marchio che commercializzano. Dato l'elevato livello d'investimenti sulla struttura e sulle persone richiesti all'operatore di canale per rispondere a requisiti di tale livello, a ogni operatore può esser assegnata una zona praticamente in esclusiva, dove esercitare la sua azione commerciale vincolandosi però a non trattare prodotti/servizi in concorrenza con quelli del *vendor*. Ma l'esclusiva di zona elimina quei meccanismi di bilanciamento, in un certo senso automatici, associati al confronto competitivo tra operatori e, data l'importanza del rispetto delle linee guida sulle pratiche commerciali stabilite dal *vendor*, questi tende ad accentuare il controllo sulla qualità e sull'intensità dell'azione commerciale degli operatori, sulle competenze messe in campo, sulle politiche di prezzo adottate, sul livello di soddisfazione dei clienti, sulle percezioni del mercato riguardo alla loro immagine, ecc.

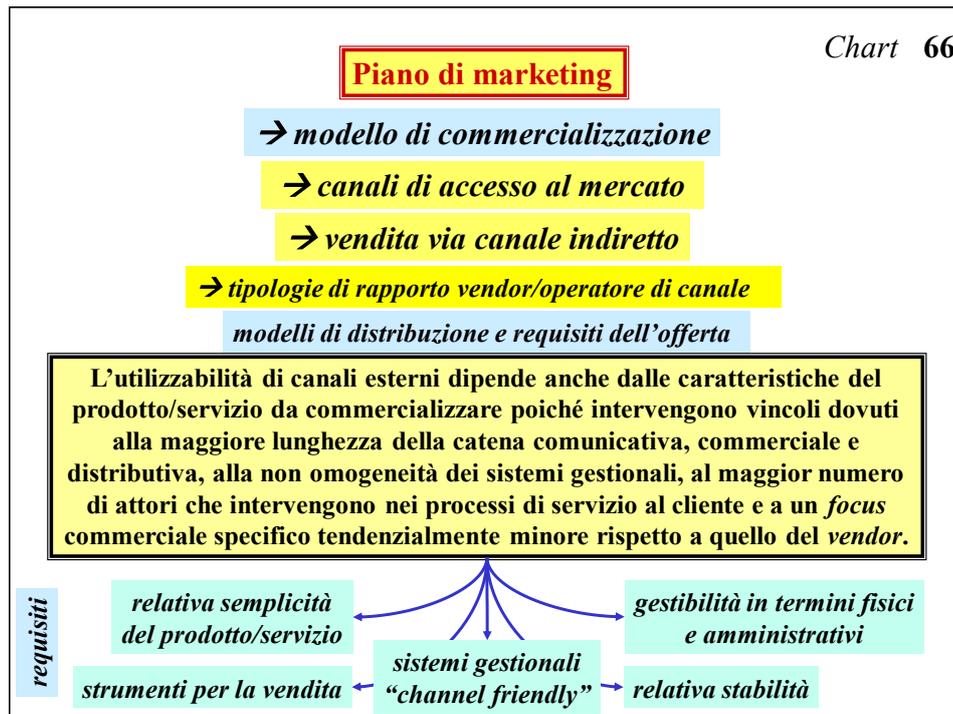
Qualunque sia il modello di distribuzione la configurazione *vendor*/operatori di canale è sempre inizialmente pensata dal *vendor* come una struttura a stella centrata sulla propria azienda, ma, soprattutto nei modelli di distribuzione intensiva e selettiva, poiché gli operatori di canale reclutati sono tendenzialmente già attivi sul mercato e hanno quindi relazioni anche con altri *vendor*, il canale tende a configurarsi come una rete, spesso anche molto complessa, con intrecci di relazioni di vario tipo, sia in verticale sia in orizzontale, e subisce diversi fenomeni di evoluzione naturale, fenomeni che saranno ripresi e discussi alla **chart 95**.

È per questo motivo che si parla di “reti” di distribuzione, intendendo con questa terminologia anche quelle strutture che rimangono configurate a “stella” centrata sul *vendor*.

---

<sup>46</sup> Un esempio di tale gerarchia è quello utilizzato da alcuni *vendor* che vede gli operatori, che a tutti gli effetti sono dei *Business Partner (BP)* (**chart 70**), pubblicamente classificati in “*Qualified BP*”, “*Selected BP*” e “*Premium BP*”, in cui a ciascuna classificazione corrispondono requisiti di livello crescente in termini di disponibilità di risorse commerciali e tecniche e di possesso di opportune certificazioni professionali.

## I requisiti dell'offerta in relazione al modello di distribuzione



Indipendentemente dal modello di distribuzione che meglio corrisponde alle esigenze di business del *vendor*, l'utilizzazione di canali commerciali indiretti comporta una serie di maggiori vincoli che riguardano certe caratteristiche del prodotto/servizio, dei sistemi gestionali e degli strumenti e supporti per la vendita.

I vincoli sono generati dalla maggiore lunghezza della catena commerciale e della catena di distribuzione fisica dei prodotti o di erogazione dei servizi.

Tale maggiore lunghezza è il derivato dell'inserimento in queste catene di uno o più operatori intermedi con i loro strati organizzativi e i loro sistemi gestionali, generalmente non omogenei con quelli del *vendor*.

In questa catena allungata è senz'altro minore la disponibilità psicologica del personale degli operatori intermedi a gestire e a farsi carico delle eventuali ma inevitabili difettosità nei prodotti, nei servizi e nei processi del *vendor*, rispetto a quella che sarebbe stata in una situazione di vendita diretta.

Per questo motivo **la vendita via canale esige una "qualità generale" sui prodotti, sui servizi e sui processi del *vendor* superiore** a quella che sarebbe accettabile in un regime di vendita diretta.

Per essere venduto via canale con un certo modello di distribuzione è necessario che il portafoglio di prodotti/servizi e i sistemi gestionali del *vendor* rispondano ai requisiti richiesti da tale formula di commercializzazione.

Prescindendo dalla complessità interna ai prodotti/servizi che interessa soprattutto venditori e tecnici, si pone senz'altro la questione della gestibilità di questi prodotti/servizi nel senso di come identificarli, prezzarli, ordinarli, stocarli, spedirli, consegnarli e fatturarli in modi compatibili con le competenze del personale dell'operatore di canale che è meno specializzato rispetto al personale del *vendor* dovendo, in genere, gestire anche portafogli di prodotti/servizi di altri *vendor*.

Si pone inoltre una questione di maggiore complessità della gestione del *turn-over* interno al portafoglio di offerta (chart 16) perché sono impattate sia le scorte dei prodotti obsoleti in giacenza presso l'operatore di canale sia le esigenze di aggiornamento di tutta la catena produttiva

dell'operatore (venditori, tecnici, processi gestionali e servizi amministrativi) per la commercializzazione delle nuove versioni o delle nuove linee di prodotto/servizio.

Per quanto poi riguarda la vendita dei prodotti/servizi si pongono i temi delle competenze dei venditori e dei tecnici e del loro accesso agli strumenti tecnici per la vendita (listini, configuratori, specifiche tecniche, ecc.) e al materiale promozionale e divulgativo.

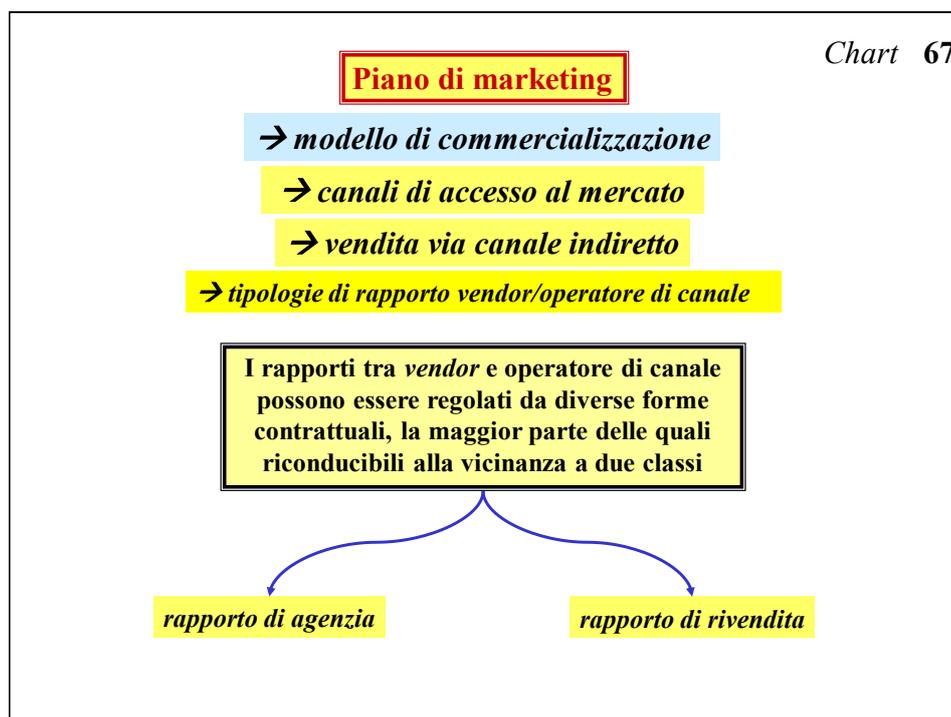
E tali temi sono tanto più critici quanto maggiore è la complessità tecnica e funzionale dell'offerta.

In sintesi è necessario che la complessità e i carichi di lavoro richiesti agli operatori di canale per vendere e gestire un certo portafoglio di offerta siano compatibili con i loro ritorni economici, le loro competenze e le loro risorse.

La formula che si usa in questi casi:

- per i **prodotti/servizi** che rispondono ai suddetti requisiti si dice che sono “*channel ready*”,
- e, analogamente, per i **sistemi gestionali** si dice che sono “*channel friendly*”.

## Forme contrattuali del rapporto *Vendor*/Operatore di canale



Nelle *chart* precedenti sono state discusse le tipologie di rapporto tra *vendor* e operatori di canale da un punto di vista generale prescindendo dalla forma specifica, regolata contrattualmente, del rapporto che si stabilisce tra di loro. Tale rapporto può assumere un'ampissima molteplicità di forme le quali sembrano però riconducibili sotto due classi maggiori: il rapporto di agenzia e il rapporto di rivendita.

I principali elementi che caratterizzano il rapporto d'agenzia sembrano così riassumibili:

- all'operatore di canale in rapporto di agenzia (agente) viene assegnata un territorio come fosse un venditore diretto, anche se non ha, almeno formalmente, vincoli di subordinazione;
- su quel territorio l'agente vende in nome e per conto del *vendor*, e, se ha una delega di rappresentanza, può anche sottoscrivere i contratti, salvo accettazione e conferma dell'ordine da parte del *vendor*;
- il contratto e le relative condizioni contrattuali (*T&Cs*), i prezzi, le forme di pagamento o di finanziamento sono quelli determinati dal *vendor*;
- è il *vendor* che fattura e suo è il rischio commerciale e di credito;

- al *vendor* rimane il pieno rapporto formale con il cliente finale e il rispetto delle sue politiche di vendita (garanzie, trasporto, consegna, erogazione dei servizi, responsabilità, modalità di servizio al prodotto, ecc.), mentre il rapporto commerciale è mediato dall'agente,
- l'agente viene remunerato con una provvigione che è, in genere, una percentuale dell'affare concluso, per l'attività svolta nell'interesse del *vendor*. Nel passato l'agente aveva un certo livello di coinvolgimento economico sul buon fine della transazione commerciale con la nota clausola dello "star del credere" (penale fino a 3 volte la provvigione per un massimo del 15% del danno economico subito dal *vendor*), che è stata però recentemente abolita con il recepimento in Italia di una norma della legislazione comunitaria;
- l'agente non può vendere prodotti/servizi concorrenti rispetto a quelli del *vendor* ma, a meno che non sia agente monomandatario, può vendere anche altri prodotti e servizi non forniti dal quel *vendor*.

Un'altra forma di rapporto che si avvicina per alcuni aspetti al rapporto di agenzia è quella del "procacciatore di affari" che è un puro catalizzatore del business, nel senso letterale del termine, poiché promuove attivamente l'incontro tra domanda e offerta, ma non partecipa alla stesura dei contratti e non assume responsabilità.

Le formulazioni di dettaglio del rapporto di agenzia possono essere le più varie, anche se per le caratteristiche del rapporto contrattuale che si stabilisce con il cliente e per alcuni obblighi legali di tutela dell'agente, tale rapporto è assimilabile, per le sue problematiche, a una forma di vendita diretta.

L'altra classe di rapporti *vendor*/operatore di canale è la "rivendita", i cui principali elementi caratterizzanti sembrano così riassumibili:

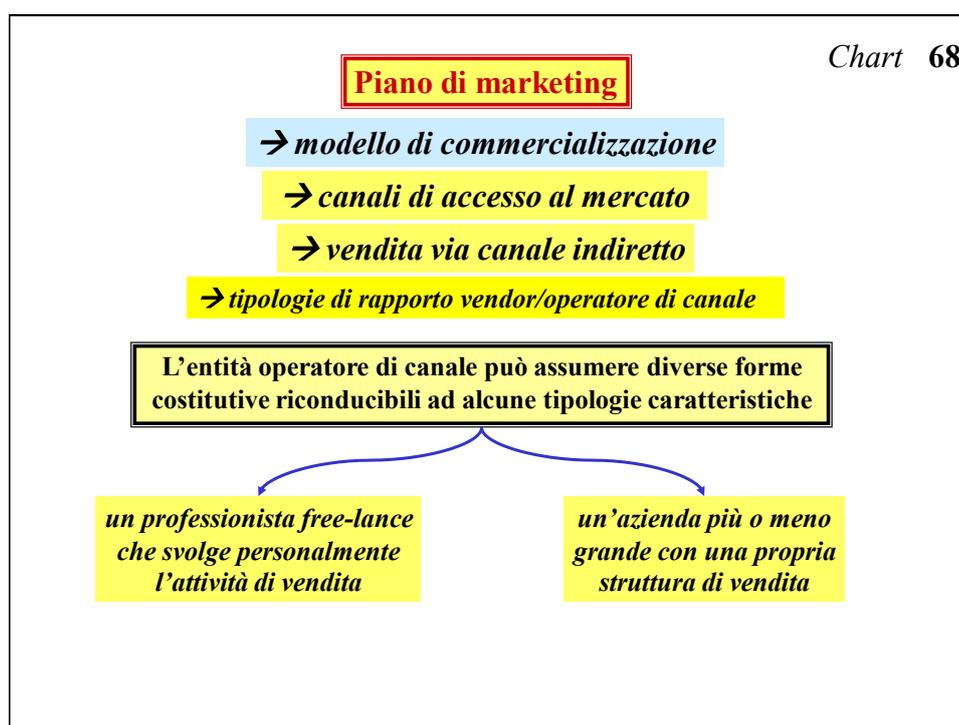
- l'operatore di canale in rapporto di rivendita acquista i prodotti o i servizi dal *vendor* e li rivende ai propri clienti senza, formalmente, limiti territoriali per la sua azione commerciale;
- il *vendor* vende all'operatore di canale o applicando uno sconto rispetto al proprio listino prezzi o applicando un prezzo specifico per operatori di canale. Come si vedrà in seguito (**chart 345-346**) le modalità di remunerazione dell'operatore di canale possono essere anche più articolate;
- a sua volta l'operatore di canale vende al suo cliente applicando un suo prezzo (determinato o sulla base dello sconto ricevuto sul listino del *vendor* o sulla base di un ricarico sul prezzo a lui applicato), con sue condizioni di pagamento e un contratto con sue *T&Cs* (che talvolta rimandano ad alcune condizioni del *vendor* come, per esempio, per quanto riguarda la garanzia, certi tipi di assistenza o di aggiornamento tecnico dei prodotti, ecc);
- il rischio commerciale e di credito è a carico dell'operatore di canale così come le spese di vendita e gli oneri di stoccaggio (fisici e finanziari);
- i rischi da obsolescenza o mancata vendita dei prodotti acquistati dall'operatore sono regolati dal contratto con il *vendor* in relazione alle politiche da questo praticate, così come per quanto riguarda la gestione dei resi da cliente;
- la relazione con il cliente è fondamentalmente dell'operatore di canale a meno di obblighi di comunicazione del nome del cliente per esigenze intrinseche al tipo di business (ad esempio nel caso di vendita di licenza d'uso non trasferibile di un *software*, questa deve essere nominativamente intestata al cliente utilizzatore titolare del diritto d'uso, analogamente per la gestione della garanzia, degli aggiornamenti tecnici, ecc);
- l'operatore può vendere al cliente, a meno di accordi di esclusiva, anche prodotti propri o di altri *vendor* e, per quanto riguarda i servizi, sia servizi forniti dal *vendor* [in genere servizi pacchettizzati (**chart 17**)] che servizi propri.

Anche per il rapporto di rivendita le formulazioni di dettaglio possono essere le più varie con riferimento ad aspetti specifici ma qualificanti del rapporto stesso, quali ad esempio: obblighi di volumi minimi di vendita, politiche di gestione delle scorte, meccanismi di restituzione dei prodotti secondo certe regole ed entro certi limiti (ad esempio la *stock rotation*, ossia il diritto alla sostituzione dei prodotti obsoleti con prodotti recenti), ecc.

Un aspetto del rapporto di rivendita che può essere rilevante per molti *vendor* è che tale rapporto li libera da alcuni vincoli imposti dalla legislazione del lavoro italiana verso i venditori come lavoratori dipendenti, vincoli che sono a carico dell'operatore di canale. L'importanza di tale aspetto è che i venditori costituiscono una categoria molto qualificata, ma altrettanto costosa e difficile da gestire, cui è richiesta una flessibilità d'impiego molto spinta per il rapido mutare delle esigenze del mercato o del business, flessibilità che, essendo talvolta di difficile gestione a causa dei diritti dei lavoratori stabiliti dalle leggi, viene esercitata con notevoli difficoltà.

Per passare ai criteri per scegliere tra rapporto di agenzia e rapporto di rivendita, si può affermare che il primo è un rapporto molto più rigido e vincolante per il *vendor* e non lo libera da molti oneri e problemi propri della vendita diretta, ma è indicato quando si vuole mantenere il controllo dei clienti oppure quando la tipologia di prodotto/servizio obbliga a mantenere la relazione diretta con il cliente (come ad esempio per i contratti di assicurazione o certi contratti di servizi in *outsourcing*), mentre il secondo rapporto, quello di rivendita, è più flessibile, meno vincolante e copre molte delle pressioni sul modello di vendita diretta discusse in precedenza (*chart 56*).

## Profilo dell'Operatore di canale



L'operatore di canale come entità operativa in grado di collaborare con il *vendor* e di svolgere in autonomia attività di vendita, può assumere diversi profili la maggior parte dei quali riconducibili a due tipologie caratteristiche:

- un professionista *free-lance* che svolge personalmente l'attività di vendita;
- un'azienda più o meno grande, con una propria struttura funzionale, che include una funzione di addetti alle attività di vendita.

Il professionista *free-lance* si incontra soprattutto nel rapporto di agenzia dove l'azione di vendita per ogni singola transazione parte dalle attività di contatto del cliente o del potenziale cliente, prosegue con un processo di vendita più o meno strutturato e veloce, e si esaurisce con la chiusura della vendita, poiché le fasi successive di esecuzione del contratto sono tutte a carico del *vendor*. L'agente, poi, può prendersi carico dei contatti con il cliente nel post-vendita in vista di possibili successivi affari sullo stesso cliente. In molte tipologie di business un'attività di questo tipo si

concilia bene con un lavoro individuale, specialmente se svolto da una persona con esperienza, ben conosciuta e introdotta nel mercato sul quale opera.

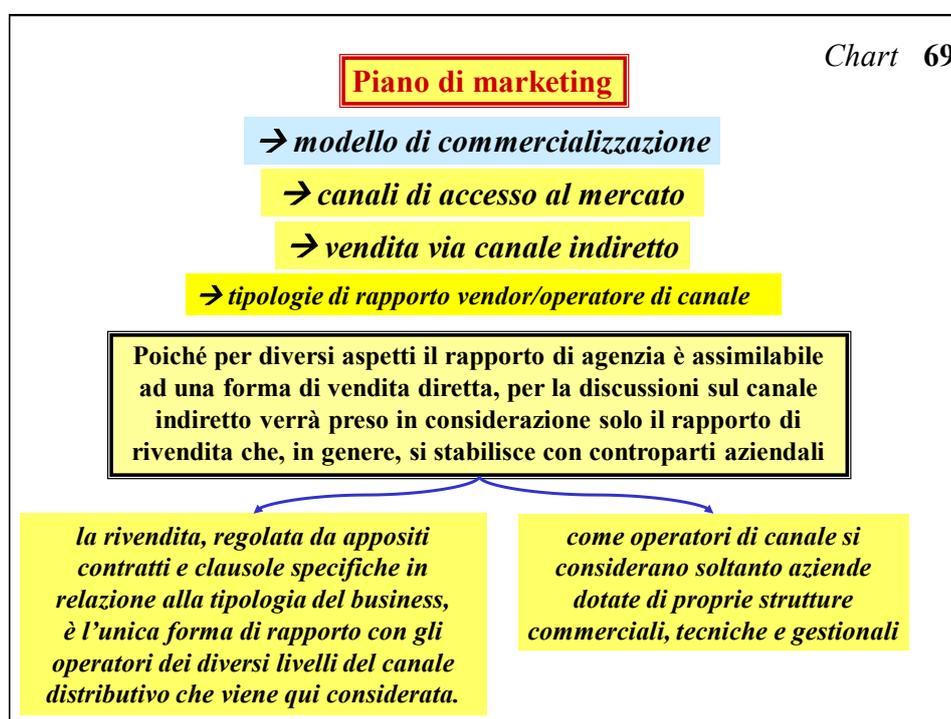
Ben diversa e più impegnativa è la situazione nel rapporto di rivendita, dove intervengono aspetti di disponibilità finanziaria per l'acquisto dei prodotti e il loro stoccaggio, e aspetti strutturali e organizzativi per le gestioni degli ordini, della logistica, della fatturazione, dell'incasso, ecc.

La dimensione e l'efficienza delle strutture aziendali è particolarmente importante nella rivendita dove, generalmente si opera in regime di concorrenza con altri operatori di mercato (diretti o indiretti) che propongono un portafoglio di offerta alternativo, ma, talvolta, anche con operatori che fanno parte della stessa rete e propongono, quindi, lo stesso portafoglio di offerta, anche se, nell'interesse generale, quest'ultima situazione andrebbe evitata con accorte politiche di coordinamento da parte del *vendor*.

Quindi il rapporto di rivendita è tendenzialmente stabilito con un'azienda che agisce come operatore di canale con la capacità competitiva e il peso, più o meno elevato, della sua struttura.

Ma anche il rapporto di agenzia può essere stabilito con aziende, oltre che con professionisti free-lance, soprattutto in quei business più complessi in cui, per la vendita, è necessaria una struttura tecnica di supporto.

## **Ipotesi di lavoro assunta sul profilo dell'Operatore di canale**



Per procedere oltre nell'analisi delle problematiche della vendita via canale indiretto sono ora introdotte un paio di **ipotesi limitative** del campo di indagine, per ridurre l'ampiezza dell'argomento e concentrare la discussione su aspetti di più diffuso interesse.

Considerando che le problematiche di vendita via rapporto di agenzia sono assimilabili, per molti aspetti commerciali e di gestione dei venditori, alle problematiche della vendita diretta, la prima ipotesi limitativa nella discussione sul canale indiretto è che sarà preso in considerazione solo il rapporto di rivendita, che è il più diffuso e presenta interessanti aspetti distintivi.

Di conseguenza, poiché nel rapporto di rivendita sono tendenzialmente coinvolte solo aziende, la seconda ipotesi limitativa è che come operatori di canale saranno considerate solo aziende.

Nelle discussioni che seguono, quindi:

- la rivendita, regolata da appositi contratti e clausole specifiche, che variano con il tipo di business in termini di prodotto/mercato e di politiche commerciali del *vendor*, viene considerata come unica forma di rapporto presa in considerazione tra *vendor* e operatori di canale;
- come operatori di canale si considerano soltanto aziende dotate di proprie strutture commerciali, tecniche e gestionali.

Nonostante queste ipotesi limitative dalla discussione emergono con evidenza le problematiche più critiche di rapporto tra *vendor* e operatori di canale, con particolare riferimento alle conseguenze notevoli del fatto che, **essendo gli operatori di canale attori economici giuridicamente distinti dal *vendor*, possono avere priorità di business, obiettivi e interessi diversi e talvolta contrastanti rispetto a quelli del *vendor*.**

Inoltre possono intervenire altri fattori di dualismo, quali ad esempio, la questione del rapporto con i clienti finali, certe interferenze del *vendor* sulla valutazione delle politiche commerciali dell'operatore, sulla sua organizzazione, sui suoi investimenti, ecc., dualismi acuiti dalla pretesa di molti *vendor* di mantenere un certo potere di indirizzo sulle operazioni di vendita dell'operatore di canale.

Questi argomenti saranno ripresi e approfonditi nelle *chart* successive.

## La partnership ideale tra *Vendor* e Operatore di canale



Le motivazioni reciproche che legano il *vendor* e gli operatori di canale non si esauriscono negli accordi contrattuali ma tengono conto di un insieme di reciproci contributi, talvolta intangibili, i quali finiscono per costituire il vero collante della relazione.

In effetti, il rapporto tra *vendor* e operatori di canale va ben oltre un normale rapporto tra venditore e acquirente, trattandosi di un'alleanza che richiede varie forme di collaborazione reciproca per raggiungere dei fini che, in ultima istanza, sono comuni.

È necessario quindi pensare a quale possa essere il modello di relazione entro il quale inserire le esigenze di collaborazione tra le due parti e di tutela dei rispettivi interessi, perseguendo la massima efficacia delle azioni comuni nel rispetto dei diversi compiti e ruoli.

A tale proposito il **modello di relazione proposto dalle idee del Marketing Relazionale (chart 45-49)** sembra rispondere bene a tali requisiti, in considerazione delle condizioni che lo caratterizzano:

- **continuità**, il rapporto tra *vendor* e operatore di canale si deve alimentare giorno per giorno con le esigenze operative e le necessità del business, ma deve anche porsi in una visione di lungo periodo per l'onerosità del reclutamento e dell'avviamento del rapporto e per le difficoltà che emergerebbero da eventuali discontinuità (impatti economici, impatti sui clienti, reciproca esposizione sulla gestione delle informazioni riservate, ecc.);
- **interdipendenza**, generata dal fatto che nessuna delle due parti è autosufficiente, l'operatore di canale controlla il lato della relazione con il cliente mentre il *vendor* controlla il lato dell'offerta e delle competenze tecnico/funzionali di livello superiore;
- **mutuo adattamento**, il lavoro congiunto e l'esigenza di coerenza di fronte al cliente porta a un reciproco adattamento degli stili di lavoro, dei processi, delle idee e anche dei valori;
- **collaborazione**, le condizioni precedenti hanno tutte come prerequisito un reciproco spirito di collaborazione che deve essere incoraggiato e supportato dal management delle due aziende;
- **fiducia**, che assume l'importanza **dell'ingrediente inderogabile** stante la miscela di dipendenze reciproche, di interessi di fondo comuni e di delicatezza della materia e delle informazioni condivise dalle due aziende nel lavoro pregresso.

Un modello di relazione di questo tipo può garantire lunga vita alla relazione con soddisfazione reciproca, che è poi il fine che dovrebbe essere perseguito sia dal *vendor* sia dall'operatore di canale. La relazione tra *vendor* e operatori di canale è assimilabile a una vera e propria *business partnership*, che si riflette nel gergo commerciale, in cui gli operatori di canale sono spesso indicati come **Business Partner (BP)** del *vendor*.

## Strutture del canale indiretto



Esaurita la rapida discussione sulle tipologie di rapporto tra *vendor* e operatori di canale si passa all'argomento successivo, anticipato nella [chart 64](#), relativo alla discussione sulle strutture del canale indiretto.

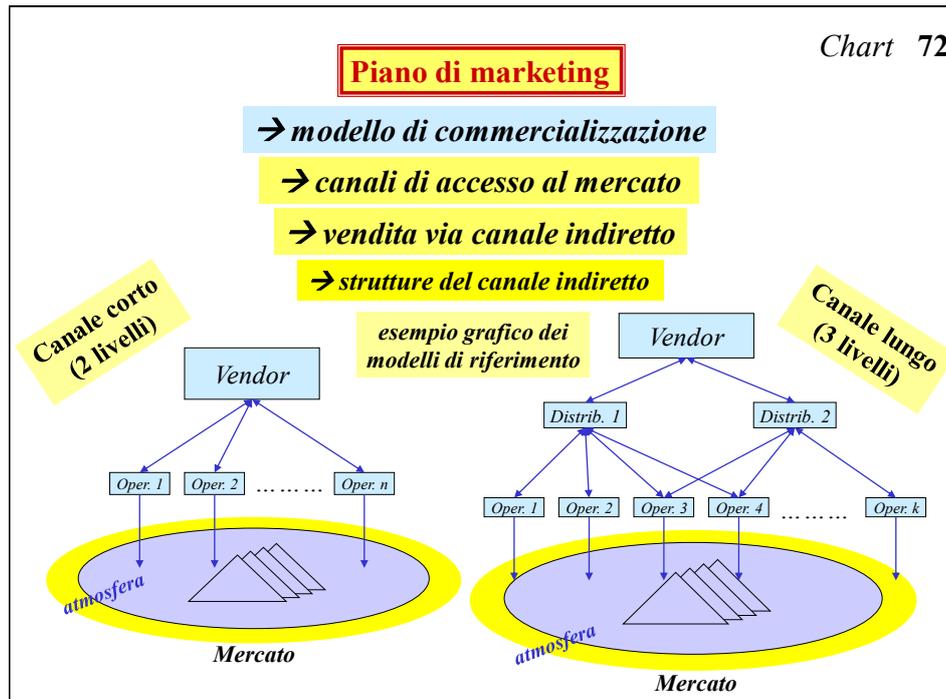
Di tali strutture, come anticipato alla [chart 52](#), vengono presi in considerazione solo dei modelli elementari di base che costituiscono i tasselli che vanno a comporre le reti reali di canalizzazione:

- le **strutture a due livelli** (o canale corto), di cui fanno parte il *vendor*, che costituisce il 2° livello del canale di vendita, e gli operatori che costituiscono il 1° livello del canale (e per questo detti “**operatori di 1° livello**”) poiché si relazionano con i clienti finali per tutte le attività commerciali, mentre a monte stabiliscono un rapporto diretto con i *vendor*, dai quali ricevono le forniture di prodotti/servizi e con i quali condividono quella collaborazione commerciale di cui si è già discusso;
- le **strutture a 3 livelli** (o canale lungo) in cui tra il *vendor* e gli operatori di 1° livello si inserisce un operatore intermedio, il “**distributore**”, che si relaziona a valle con gli operatori di 1° livello dei quali diventa il fornitore di prodotti servizi e a monte con il *vendor* da cui acquisisce detti prodotti/servizi. Le collaborazioni, utili agli operatori di 1° livello per migliorare la loro efficacia commerciale, possono esser ancora svolte in forme selettive in parte dal *vendor* e in parte anche dal distributore, specialmente se questi si posiziona sul mercato come distributore a valore aggiunto (o *VAD*: *Value Added Distributor*). Alla [chart 78](#) sono discussi i diversi profili caratteristici di posizionamento dei distributori, incluso il profilo *VAD*, mentre alle [chart 381-382](#) vengono discussi funzione e ruolo dei *VAD* e le motivazioni che possono spingere un distributore a evolvere verso il profilo *VAD*.

Incidentalmente va osservato che mentre il modello di struttura a 2 livelli è compatibile con un rapporto tra *vendor* e operatore di 1° livello sia di rivendita che di agenzia, nei modelli di struttura a 3 livelli l'operatore di 1° livello, salvo situazioni eccezionali, non può che avere un rapporto di rivendita.

La scelta da parte del *vendor* del canale a 2 livelli è la scelta più naturale sul piano commerciale e la più semplice per la implementazione e la gestione del canale, a meno che il *vendor* si trovi ad

affrontare qualcuna delle situazioni che verranno discusse alla **chart 76** per le quali diviene forte l'indicazione verso la scelta del canale a 3 livelli.



Si è ritenuto opportuno esemplificare graficamente le strutture dei due modelli elementari di base del canale indiretto.

Come si può notare la struttura del canale corto esemplificata è una struttura iniziale e ideale, tipicamente a stella centrata sul *vendor*, mentre evoluzioni successive tenderanno a rendere reticolare questa struttura come sarà discusso alla **chart 95**.

Analogamente per il canale lungo che si configura inizialmente come struttura a stella centrata sul *vendor*, con sottostanti strutture a stella centrate sui distributori che si intersecano tra di loro.

L'intersecarsi delle sottostrutture a stella è dovuto ai fenomeni di concorrenza tra distributori per acquisire come clienti gli operatori di 1° livello.

Situazioni di reti che s'intersecano si presentano anche nel modello di canale a 2 livelli come conseguenza del fatto che molti operatori di 1° livello sono anch'essi operatori *multi-vendor*, ossia che commercializzano i portafogli di offerta di più *vendor*, e con ciò vengono ad appartenere a più stelle (o reti) di distribuzione.

Un fenomeno particolare è rappresentato, poi, da alcuni operatori di 1° livello che a fianco della propria organizzazione di vendita hanno sviluppato delle sottoreti di vendita con mini-operatori, spesso *free-lance*, che agiscono come segnalatori, procacciatori di affari o agenti per vendere sia prodotti e servizi dei *vendor* in portafoglio all'operatore di 1° livello loro referente, sia prodotti e servizi complementari sviluppati dall'operatore di 1° livello o, addirittura, prodotti e servizi complementari propri. L'influenza di questo aspetto sulla struttura reale delle reti di vendita sarà ripreso anch'esso alla **chart 95**.

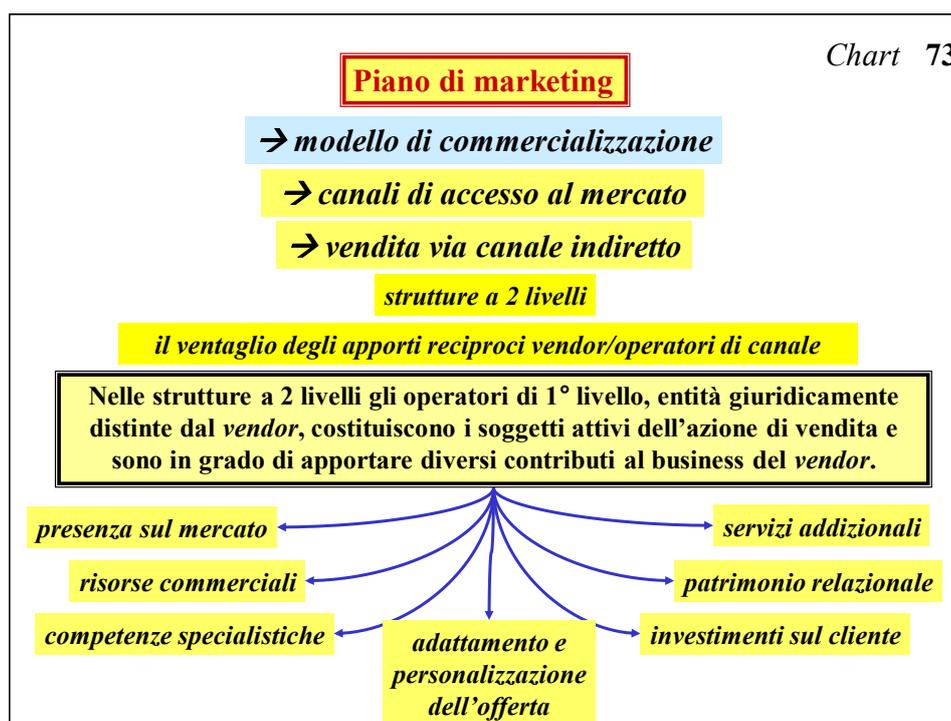
Nella fisiologia delle reti di distribuzione, oltre alla normale competitività, per così dire orizzontale, tra operatori omologhi che si contendono le opportunità di affari che emergono dal mercato, sono presenti anche altre forme di competitività:

- per i *vendor* è viva la contesa per:
  - attrarre e reclutare i *business partner* che risultano i più validi sul piano commerciale e strutturale;

- ottenere attenzione (**focus**) sulla propria offerta. Una volta stabilito il rapporto di collaborazione commerciale con l'operatore di canale, poiché questi nella maggioranza delle situazioni gestisce l'offerta di diversi *vendor* (multivendorialità), si pone la questione della priorità con la quale vengono considerati i diversi *vendor* da parte della forza di vendita dell'operatore. Si tratta di una contesa sottile che si gioca a diversi livelli della struttura organizzativa dell'operatore di canale, nella quale le strutture di interfaccia del *vendor* giocano un importante ruolo di influenza (si vedano a tale proposito le **chart 88-89**).
- **per i distributori** forme di competitività si manifestano:
  - a monte, per stabilire accordi con i *vendor* più affermati sul mercato. Inoltre i distributori cercano accordi con il maggior numero possibile di *vendor* per aumentare i fatturati e realizzare delle economie di scala per le loro strutture centrali ed economie di scopo (**chart 160**) per quelle di vendita. La multivendorialità che così realizzano serve anche per proporre al mercato un più ricco portafoglio di offerta e dare agli operatori di 1° livello la possibilità di acquistare pressoché tutto il loro fabbisogno di prodotti/servizi dallo stesso distributore (realizzando il cosiddetto “*one-stop-shopping*”), fatto che semplifica i loro rapporti di acquisto e procura loro alcune economie di funzionamento.
  - a valle, per reclutare gli Operatori di 1° livello più interessanti sul piano dei volumi mossi, del tipo di prodotto/servizio trattato, della solidità finanziaria e della qualità operativa,
- **per gli operatori di 1° livello** sussiste una competizione di reclutamento che riguarda, soprattutto la capacità di stabilire relazioni di affari con i *vendor* più appropriati alla propria capacità di offerta e meglio accettati dal mercato.

Quanto sopra costituisce l'insieme dei preliminari per conquistare, in termini di canali indiretti, le posizioni più favorevoli per operare sul mercato dei clienti finali dove si producono gli effettivi risultati di vendita e dove intervengono poi altri fattori di natura operativa che saranno analizzati nei capitoli sulle Operazioni di vendita alle **chart 354-360** per quanto riguarda il canale a 2 livelli e alle **chart 395-407** per il canale a 3 livelli.

## Canale a 2 livelli



Riprendendo gli argomenti introdotti alla [chart 64](#) riguardo alla vendita via canale indiretto, si passa ora a esaminare il ventaglio degli apporti reciproci alla collaborazione commerciale tra *vendor* e operatori di canale, iniziando dal modello a 2 livelli e dai contributi dell'operatore di 1° livello al *vendor*, che poi sono i fattori che orientano o meno quest'ultimo, a fronte di certe pressioni sul modello di vendita diretta, a scegliere la commercializzazione via canale indiretto.

Questi apporti sono stati sintetizzati in alcuni punti che riguardano prevalentemente la dinamica complessiva di relazione con il mercato dell'entità coordinata *vendor*/operatore di canale:

- **presenza sul mercato**, gli operatori di 1° livello sono, in genere, operatori locali con una buona conoscenza del mercato su cui sono attivi e in grado di assicurare una presenza capillare anche se in aree ristrette; già anche un numero limitato di operatori di 1° livello è in grado di aumentare significativamente la presenza dell'offerta del *vendor* sul mercato;
- **servizi aggiuntivi**, gli operatori di 1° livello sono in grado di offrire servizi aggiuntivi rispetto a quelli in portafoglio al *vendor* e così integrare e completare l'offerta complessiva;
- **risorse commerciali**, il complesso di venditori e di supporti tecnici alla vendita messi in campo da una rete di operatori di 1° livello può superare grandemente, almeno in numero, le risorse che un *vendor* sarebbe in grado di spiegare sullo stesso mercato; per quanto riguarda invece qualità, competenza e *focus* sull'offerta del *vendor* si pone sicuramente una questione di volontà politica di entrambe le parti per impostare, eseguire e controllare dei programmi finalizzati a questi scopi. Il problema del *focus* sullo specifico business di un certo *vendor* si presenta nei casi in cui l'operatore di canale tratta l'offerta di più *vendor*, per cui l'attenzione e le priorità dei suoi venditori potrebbero non essere sufficientemente concentrate sull'offerta di quel *vendor*;
- **patrimonio relazionale**, gli operatori locali possono godere di reti di conoscenze locali private e pubbliche che generano entrate in molti ambienti e possono essere di grande aiuto nella scoperta delle opportunità e nella conclusione degli affari;
- **competenze specialistiche**, molti operatori posseggono competenze specialistiche che derivano loro da esperienze pregresse tipiche del mercato sul quale insistono; competenze, talvolta di nicchia, maturate nei settori economici maggiormente diffusi nelle zone in cui operano;

- **investimenti sul cliente**, data la maggiore vicinanza fisica al cliente l'operatore locale è in grado di effettuare investimenti di portata medio/piccola sul cliente, in una logica solo ispirata dal marketing relazionale, investimenti che costituiscono comunque l'apporto di un valore aggiunto commerciale importante per la conquista e il mantenimento del cliente;
- **adattamento e personalizzazione dell'offerta del vendor**, è un contributo di estrema importanza e talvolta decisivo nelle trattative commerciali, che è reso possibile dalla capacità di servizi aggiuntivi erogabili dall'operatore, dalla disponibilità di risorse tecniche locali qualificate per interventi di questo tipo, dalla vicinanza fisica al cliente e dalla necessaria collaborazione consulenziale delle strutture del *vendor* per gli aspetti maggiormente specialistici. In un'ampissima varietà di tipi di business (dalle applicazioni informatiche gestionali fino a prodotti di larga diffusione come porte e finestre per appartamenti ed edifici) il contributo, spesso artigianale, dell'operatore di 1° livello è assolutamente insostituibile proprio per le caratteristiche del prodotto che deve sempre essere "adattato" alla realtà e ai requisiti del cliente.

Sussiste poi un altro contributo che un operatore di 1° livello può dare alla relazione con il *vendor* che consiste in una **flessibilità operativa** che deriva dal maggiore e più rapido potere decisionale interno dell'operatore che, spesso, si configura come piccola azienda a conduzione padronale.

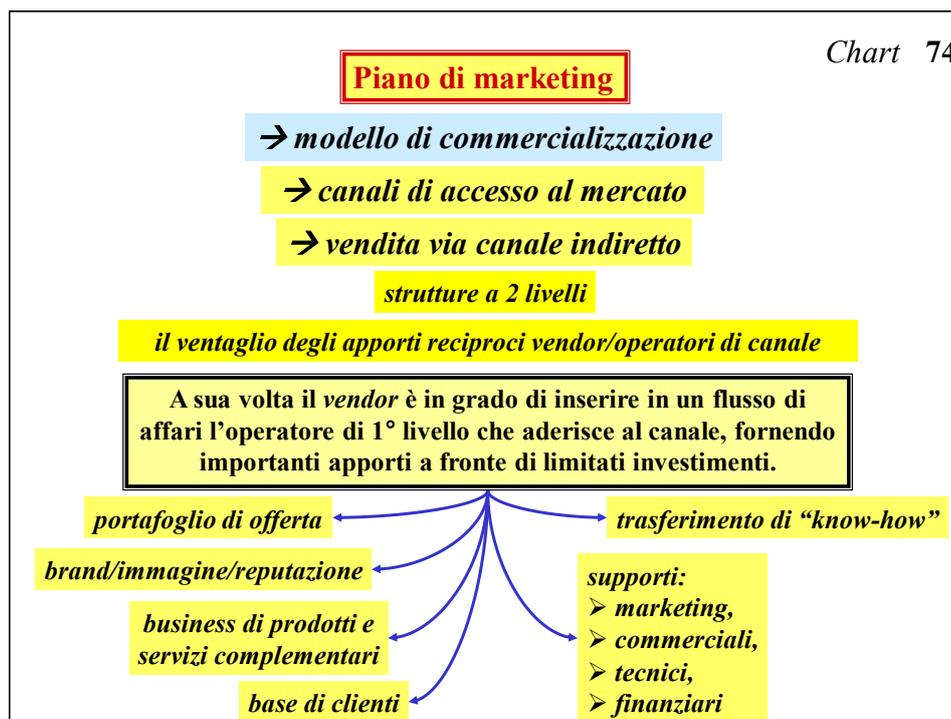
Tenuto conto degli apporti che un *vendor* può ricevere dagli operatori di 1° livello che partecipano al suo canale indiretto, la scelta del numero e delle caratteristiche degli operatori reclutati dipende molto da quali pressioni sul modello di vendita diretta sono sentite dal *vendor* come maggiormente limitative per i suoi affari, in modo di selezionare quegli operatori che danno quegli apporti che meglio rispondono a tali limitazioni.

Si è già detto come il collante maggiore nella relazione tra *vendor* e operatore di canale è costituito da aspetti che vanno oltre il rispetto dei termini contrattuali e che spesso si collocano anche in un'area di **benefici intangibili ma politicamente importanti**. Dal punto di vista del *vendor* gli elementi di questo tipo che più sono apprezzati nella relazione s'individuano:

- nel *focus* sul suo business da parte dell'organizzazione dell'operatore di canale,
- nello spirito di collaborazione che manifesta l'organizzazione dell'operatore,
- nell'entità degli investimenti dell'operatore sullo sviluppo del suo personale commerciale e tecnico e sulle problematiche di mercato che maggiormente influenzano gli affari del *vendor*,
- nella *customer satisfaction* dei clienti del *vendor* gestiti dall'operatore,

ma il tutto validato e confortato da risultati commerciali in linea con le aspettative del *vendor*.

## Gli apporti reciproci tra *Vendor* e Operatori nel canale a 2 livelli



A sua volta il *vendor* è in grado di dare apporti molto rilevanti all'operatore di 1° livello che entra a far parte del suo canale. Tali apporti sono in grado di influenzare positivamente i suoi affari e introdurre in azienda nuovi modelli di lavoro, nuove culture professionali e nuovi stimoli.

Tali apporti del *vendor* all'operatore di 1° livello sono così sintetizzabili:

- **portafoglio di offerta:** con la cooptazione nel canale l'operatore di 1° livello accede immediatamente a un business generato da un portafoglio di prodotti/servizi frutto, spesso, di investimenti di sviluppo talvolta cospicui, di una competenza tecnologica, tecnica e funzionale accumulata nel tempo e di una conoscenza delle esigenze dei clienti target derivata da analisi di mercato e da esperienze pregresse. Senza una *partnership* di questo tipo quel business potrebbe non esser mai alla portata dell'operatore di canale;
- **trasferimento di *know-how*:** le competenze inglobate nel portafoglio di prodotti/servizi, quelle derivate dalle esperienze di vendita e di realizzazione delle forniture collegate a quel portafoglio e l'attività di supporto da parte del *vendor*, che si vedrà più oltre, sono tutti elementi che introducono nell'azienda dell'operatore un patrimonio di conoscenze, ancorché intangibile, di valore indubbiamente elevato;
- **brand/immagine/reputazione:** i benefici degli investimenti del *vendor*, spesso ingenti, su queste voci del suo patrimonio commerciale si trasferiscono quasi per proprietà transitiva all'operatore di canale, che deve, di contro, mettere in atto dei comportamenti coerenti con le politiche del *vendor* per legittimare questo trasferimento sulla propria azienda, mentre eventuali comportamenti non consoni creano addirittura danni al *vendor*;
- **business di servizi e prodotti complementari:** la partecipazione dell'operatore al canale del *vendor* è in grado di aprirgli ulteriori possibilità di affari con offerte di altri prodotti e servizi, propri o di terzi, che possono completare l'offerta del *vendor* in relazione alle esigenze del cliente e, in questo senso, favorire anche il livello di competitività dell'offerta del *vendor* stesso;
- **base di clienti:** spesso l'ingresso dell'operatore nel canale di un *vendor* gli apre l'accesso a un portafoglio di clienti di quel *vendor*, i quali possono essere seguiti e coltivati per generare nuovi affari; è questa una forma di attività di post-vendita che può essere stata trascurata, a suo tempo,

dal *vendor* per carenza di risorse commerciali, ma che può essere ripresa dall'operatore e generare nuove opportunità;

- **supporti di marketing, commerciali, tecnici e finanziari:** è il pacchetto di apporti che si colloca nell'area dei benefici intangibili di maggior valore per l'operatore di canale. Attraverso questi supporti, come già accennato sopra, viene veicolato dal *vendor* verso l'operatore del *know-how* in diverse aree e inoltre viene potenziata l'efficacia commerciale e la capacità competitiva dell'operatore nelle sue attività di vendita. Questi supporti del *vendor* per giustificarsi e mantenersi sostenuti nel tempo devono essere ripagati con un'adesione leale dell'operatore agli interessi del *vendor*, oltre che ai propri, adesione che deve tradursi in risultati di vendita in linea con le aspettative del *vendor*.

Come si può constatare da questa *chart* e dalla *chart* precedente la *partnership* commerciale tra *vendor* e operatore di 1° livello è un "matrimonio" di reciproco interesse.

Questo "matrimonio" per mantenersi solido necessita che tale reciprocità si mantenga bilanciata nel tempo.

Se ciò non avviene emergono divergenze dannose per gli affari, che se prolungate nel tempo non possono non portare a un "divorzio" che non è mai indolore e lascia strascichi di contestazioni e risentimenti percepibili anche dal mercato, e come tali dannosi per gli affari di entrambe le parti.

## Il posizionamento dell'Operatore di canale



È impossibile, e forse anche non voluto, trovare omogeneità tra i diversi operatori che compongono il canale di un *vendor*. Ciascun operatore si distingue per alcuni suoi elementi caratteristici che lo portano ad avere uno specifico posizionamento all'interno del canale. Per il *vendor* stabilire una **mappa di posizionamento** degli operatori che appartengono al suo canale è importante per visualizzare il grado di copertura del mercato nei diversi suoi aspetti, sia estensivi, nel senso di territori coperti, che intensivi, nel senso del peso reale di tali coperture e delle aree settoriali effettivamente coperte, viste dalle due dimensioni: quella del mercato (tipologia di aziende) e quella della linea di offerta.

Per lo sviluppo di una tale mappa è necessario puntualizzare alcuni degli elementi che caratterizzano gli operatori e che determinano il loro posizionamento nel canale:

- **aree geografiche coperte:** ciascun operatore ha una sua area territoriale di elezione, che può essere baricentrica su una o più città, province, regioni, o può essere anche nazionale, area dove sono presenti le sue risorse commerciali, i suoi clienti e le sue entrate. Qualunque siano i motivi che hanno portato i singoli operatori a definire i loro territori di azione, queste informazioni sono utili al *vendor* per controllare l'aspetto estensivo della copertura del mercato, ossia quali aree geografiche sono scoperte o non sufficientemente coperte. Per inciso si accenna al fatto che il *vendor* scrupoloso cerca di individuare anche le aree dove sembra esistere un eccesso di copertura del mercato, poiché in tali aree si presenta il rischio di una competitività troppo accesa tra gli operatori che v'insistono, competitività che nel tempo può generare malcontenti e minare la fedeltà verso il *vendor*;
- **segmenti di mercato indirizzati:** nelle aree geografiche in cui l'operatore è attivo, non è detto che le sue risorse coprano tutti i segmenti di mercato presenti nell'area stessa per motivi di competenze o di scelte aziendali. Per segmenti di mercato s'intendono le aziende o le organizzazioni viste dal punto di vista del settore merceologico o del settore di attività in cui operano, della loro dimensione aziendale (piccole, medie, grandi,), del fatto che siano clienti nuovi da acquisire o clienti già acquisiti da sviluppare, ecc.
- **prodotti/servizi del portafoglio del *vendor* commercializzati:** un altro aspetto che può distinguere gli operatori tra di loro è quello relativo a quale parte del portafoglio di offerta del *vendor* trattano. In effetti, gli operatori di canale possono operare su tutto il portafoglio prodotti del *vendor* oppure possono dedicarsi a specifiche linee di offerta per motivi di competenze o di risorse disponibili, e questo fatto rischia di lasciare una parte del portafoglio di prodotti/servizi sotto rappresentata su certe aree di mercato;
- **capacità commerciali e/o tecniche rese disponibili:** a parità di tutti gli elementi di possibile distinzione già indicati gli operatori si distinguono nel canale anche in relazione alle capacità commerciali e/o tecniche che mettono in campo, dove la "capacità" si intende nel suo doppio significato di qualità (saper o non saper fare certe cose) e di quantità (risorse disponibili in grado di svolgere certi compiti);
- **suo portafoglio di offerta:** molti operatori di canale oltre al portafoglio di offerta di uno specifico *vendor* trattano anche portafogli di offerta di altri *vendor* e, spesso, anche un portafoglio di offerta di prodotti propri (detti **prodotti "proprietary"**) da loro stessi sviluppati e di servizi erogati dalla loro stessa organizzazione;
- **componenti di valore aggiunto:** un'esigenza critica degli operatori di canale è quella di differenziarsi sul mercato dagli altri operatori, specialmente da quelli che trattano lo stesso portafoglio di offerta. Tale differenziazione è spesso ricercata attraverso la preparazione e lo stile delle persone di *front-end*, la qualità dei processi commerciali e amministrativi, l'offerta di componenti distintive di valore aggiunto che possono consistere in servizi particolari di personalizzazione dell'offerta o servizi che indirizzano aspetti sensibili per il cliente finale tipo, ad esempio, formule particolari e flessibili di finanziamento delle forniture, logistica personalizzata, ecc.
- **attitudine strutturale alla strategia commerciale del *vendor*:** altri elementi che possono caratterizzare l'operatore di canale sono collegati alla sua attitudine strutturale ad assecondare la strategia commerciale del *vendor*. Alcuni esempi opposti possono meglio chiarire questo punto: l'operatore che è presente sul mercato con soli punti vendita non può non avere un'attitudine maggiormente orientata a *vendor* che applicano strategie di marketing prevalentemente *Pull*, mentre l'operatore che agisce sul mercato con venditori aventi capacità di azione propositiva si relaziona di preferenza con *vendor* che attuano strategie prevalentemente *Push*; esistono poi operatori con strutture in grado di operare con qualunque strategia *vendor*;

- **business focus specifico sull'offerta del vendor:** da quanto visto in precedenza appare evidente come le sorgenti di affari per l'operatore di canale possono essere diverse e con diverse priorità le quali sono pilotate dall'operatore stesso con direttive e/o programmi di incentivazione delle sue forze di vendita. Per il *vendor* si pone quindi il problema di valutare quanta è l'attenzione commerciale, ossia il **business focus**, dell'operatore sulla sua offerta. Il *business focus* è un po' la misura di quanto l'operatore di canale sia realmente coinvolto e impegnato (*committed*) a portare avanti gli affari del *vendor* e quindi quanto il *vendor* possa contare su quell'operatore per il perseguimento dei suoi risultati di vendita.

La **mappatura del canale** rispetto a questi elementi di valutazione del posizionamento degli operatori nell'ambito del canale stesso diviene uno dei criteri di valutazione dell'adeguatezza della copertura del mercato che è stata realizzata con la specifica implementazione del canale fatta dal *vendor*, valutazione da cui si dipartono gli eventuali provvedimenti di rinforzo o di razionalizzazione del canale stesso. Il problema dell'adeguatezza della copertura del mercato con il canale a 2 livelli in relazione agli obiettivi da perseguire verrà ripreso e approfondito successivamente discutendo di Esecuzione del piano di vendita via canali esterni (**chart 321-333**).

## Canale a 3 livelli



Si è già visto come la scelta della struttura a 2 livelli del canale indiretto sia la scelta più naturale e la più semplice sul piano della implementazione e della gestione del canale stesso a meno che non intervengano specifici fattori che spingono il *vendor* a optare per il modello di canale a 3 livelli.

In questa *chart* si vogliono discutere alcuni dei fattori che possono spingere a una tale scelta:

- **implementazione di una distribuzione intensiva:** se le caratteristiche del prodotto/servizio e dei mercati da indirizzare configurano un business a distribuzione intensiva (**chart 65**), che richiede una capillare presenza sui mercati indirizzati e una catena logistica efficiente ed economica, allora la struttura a 3 livelli, per gli aspetti di logica interna di funzionamento che verranno visti nelle prossime *chart*, sembra l'indicazione più appropriata;

- esigenze di gestione di una **popolazione ampia di operatori di 1° livello**, che crea una situazione simile a quella di uno dei punti discussi alla **chart 56** (“gestire una platea di clienti molto vasta”), dove alla popolazione ampia di clienti si è sostituita la popolazione ampia di operatori di 1° livello. Quella situazione spingeva il *vendor* a passare dalla vendita diretta alla vendita via canale a 2 livelli mentre questa spinge il *vendor* a passare dal canale a 2 livelli a quello a 3 livelli. Infatti, con un’ampia popolazione di operatori da servire permangono le problematiche concernenti l’acquisizione, gestione e spedizione degli ordini degli operatori, ai supporti per la corretta formulazione di tali ordini, alla gestione del fido degli operatori, alla gestione degli stock di prodotto in giacenza presso di loro, ecc. Queste problematiche gestionali e amministrative possono giustificare l’interposizione di un ulteriore strato di intermediazione, indirizzando verso il canale a 3 livelli che sembra la soluzione più indicata. Anche sul piano commerciale un elevato numero di controparti con cui relazionarsi direttamente tende a degradare o a rendere eccessivamente costosi i rapporti operativi e, in questi casi, la gerarchizzazione della struttura di canale attraverso il triplo livello è lo strumento maggiormente utilizzato per gestire, controllare e guidare tali situazioni;
- **quantità, valore e onere amministrativo delle transazioni commerciali**, se le caratteristiche del business prevedono un elevato numero di transazioni di limitato valore anche nella relazione con gli operatori di 1° livello, allora esigenze di economia di gestione e di funzionalità suggeriscono al *vendor* di implementare una distribuzione mediata dai distributori;
- **dimensione aziendale del *vendor* troppo piccola rispetto all’ampiezza del mercato da indirizzare**: è una situazione che richiama alcuni dei punti precedenti e il ruolo dei distributori come amplificatori della capacità operativa del *vendor* sul mercato può dare soluzione a situazioni di questo tipo;
- **ingresso in un nuovo mercato tipico dei business di importazione e delle *start-up***: le aziende nella fase critica di avvio di nuovi business possono non disporre di una struttura di vendita diretta adeguata ad avviare gli affari e optano per una commercializzazione via canale indiretto che però richiede di essere implementato. In queste situazioni alcuni distributori possono essere di grande aiuto per l’implementazione del canale collaborando al reclutamento di operatori di 1° livello, agendo sulla base di operatori che sono già loro clienti. In questa maniera il canale che si stabilisce è, di fatto, un canale a 3 livelli dove i distributori hanno un ruolo attivo anche come legante tra le aziende *vendor* e gli operatori di 1° livello reclutati. Non tutti i distributori sono, però, disponibili o attrezzati per svolgere un tale ruolo e il *vendor* che si trova in tali necessità, deve ricorrere ai servizi dei cosiddetti distributori a valore aggiunto (*VAD: Value Added Distributor*) dei quali si discuterà più oltre (**chart 78, 380-382**). Le situazioni prefigurate in questo specifico punto sono frequenti nelle aziende *start-up* e nell’avvio di business d’importazione;
- **esigenze di logistica minuta e capillare con tempi di consegna rapidi**: le aziende che hanno esigenze di questo tipo anche nei confronti della popolazione degli operatori di 1° livello, che possono o non possono essere associate a uno dei fattori precedentemente citati, guardano ai servizi dei distributori nel canale a 3 livelli come un modo molto naturale per rispondere a questo tipo di problematica: ad esempio, questo è il caso tipico dei *vendor* di prodotti farmaceutici.

Alla gestione della vendita tramite un canale lungo si associano alcune problematiche che saranno discusse in seguito, ma è forse qui utile anticiparne un paio che sembrano di particolare importanza:

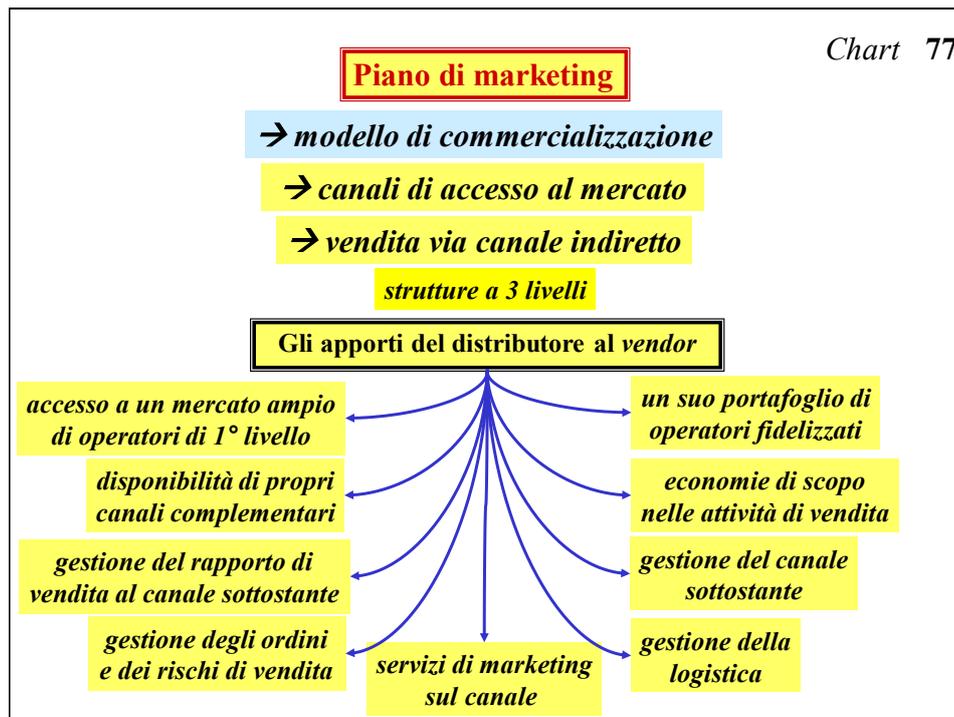
- nel canale lungo la quota di margine allocata dal *vendor* ai costi di distribuzione non è più destinata al solo operatore di 1° livello, come nel caso del canale corto, ma deve essere ripartita tra distributore e operatore di 1° livello. Quindi la scelta di questo modello di canale richiede di ampliare la quota di margine che finanzia la distribuzione se non si vuole erodere la quota destinata agli operatori di 1° livello, situazione che configurerebbe un minor potere di attrazione

del *vendor* su tali operatori, con un conseguente svantaggio competitivo rispetto a eventuali concorrenti che adottano il canale corto;

- nel canale lungo è più difficile per il *vendor* relazionarsi e comunicare con i clienti finali, stante l'ispessimento dello strato di intermediazione che si viene a costituire, per cui il *vendor* deve prevedere una più forte componente *Pull* (chart 43) nella sua strategia di marketing.

Queste problematiche mettono in discussione l'opportunità o meno per un *vendor* di avvalersi dei distributori con l'adozione del modello di canale lungo e la *chart* successiva tenta di dare qualche risposta a questo quesito cercando di analizzare in maniera più specifica quali possono essere gli apporti del distributore al *vendor*.

## Gli apporti del Distributore al *Vendor*



Discusse le esigenze che possono spingere un *vendor* a implementare una distribuzione via canale lungo è forse opportuno cercare ora di puntualizzare quali sono gli apporti dei distributori alle operazioni commerciali dei *vendor* indipendentemente dalle specifiche motivazioni che hanno portato a configurare il canale secondo questo modello:

- i distributori agiscono, in genere, su una **vasta platea di operatori di 1° livello** di varie caratteristiche e dimensioni. L'arricchimento del portafoglio di offerta del distributore per l'apporto fornito da un nuovo *vendor* si rende subito visibile a tale platea e costituisce un importante elemento di facilitazione dell'incontro tra la nuova offerta e la potenziale domanda che può essere generata da un sottoinsieme di questi operatori. In questo modo il distributore agisce da catalizzatore, più o meno attivo a seconda delle sue caratteristiche, come sarà visto nella *chart* successiva, dell'incontro tra *vendor* e certe classi, in genere abbastanza ampie, di operatori di 1° livello, evitando al *vendor* stesso un pesante, costoso e lungo lavoro di ricerca e di contatto di operatori da reclutare per la costituzione o il rafforzamento del proprio canale;
- nell'ambito della platea di operatori di 1° livello, clienti di un certo distributore, esiste sempre un sottoinsieme di operatori particolarmente fidelizzato al distributore con i quali questi ha stabilito rapporti più stretti, e, nei casi più difficili per le caratteristiche della nuova offerta che

viene proposta al mercato, è nell'ambito di questo sottoinsieme che il distributore è in grado di facilitare maggiormente il reclutamento di operatori per il canale del *vendor*;

- nelle operazioni di vendita i distributori, proprio per l'esigenza di gestire ampi volumi di transazioni anche di limitato valore, sono attrezzati con efficienti **canali complementari** propri (*chart 58 e seg.*: soprattutto *inside sales* e sito internet, talvolta anche *telemarketing*) che sono resi disponibili per la gestione delle operazioni di vendita e il supporto commerciale sull'offerta dei *vendor* che hanno in portafoglio. La disponibilità di queste risorse permette al *vendor* che ha canalizzato il suo business tramite distributori di ridurre gli investimenti e i costi correnti per infrastrutture omologhe;
- essendo i distributori tipicamente *multi-vendor* la loro struttura commerciale può beneficiare di **economie di scopo** (*chart 160*: nel senso che le stesse risorse di vendita sono utilizzate per produrre affari sulle linee di offerta di più *vendor*) inducendo, in molte situazioni, una riduzione delle spese di vendita rispetto a quelle che avrebbe dovuto sostenere il singolo *vendor* gestendo direttamente la vendita agli operatori di 1° livello;
- il distributore si prende carico del **rapporto di vendita** con il canale sottostante, ossia con gli operatori di 1° livello. Tale rapporto ha certi suoi aspetti particolari che caratterizzano la cosiddetta "**vendita distributiva**", la quale è tuttavia una modalità di vendita di adozione più generale e non esclusiva del rapporto tra distributore e operatori di 1° livello. Si discuterà ancora di vendita distributiva più oltre, parlando del rapporto di vendita in relazione alla natura del business (*chart 143-144*) e di operazioni di vendita nel canale a 3 livelli (*chart 399-403*);
- il rapporto di vendita dei distributori con gli operatori di 1° livello comporta **l'onere di una gestione completa di tale strato di canale**, gestione che implica:
  - eventuali attività di **sollecitazione della domanda**,
  - la gestione completa del **ciclo dell'ordine** (immissione, elaborazione, consegna),
  - l'assunzione dei relativi **rischi di vendita** rispetto agli operatori di 1° livello (i quali come tutti gli operatori commerciali sono sottoposti a dei rischi di insolvenza dei loro clienti che possono minarne la solidità finanziaria) e degli **oneri di incasso**,
  - il mantenimento delle **relazioni** con gli operatori di 1° livello,
  - la risoluzione di eventuali **problemi commerciali** connessi alle forniture,
  - il mantenimento di un certo grado di **motivazione** e di **soddisfazione** di tali operatori;

ma questi compiti dei distributori non esauriscono il lavoro di gestione degli operatori di 1° livello, poiché una parte di questo lavoro è opportuno che rimanga a carico del *vendor*, a protezione dei suoi stessi interessi (*chart 396*);

- parte qualificante della struttura del distributore è il suo **servizio logistico**, inteso come approvvigionamento dalle fonti di fornitura, gestione delle scorte, gestione delle spedizioni e delle consegne. È questa una componente particolarmente importante del servizio reso dai distributori e per alcune aree di fornitura e alcune classi di distributori è il servizio che, da solo, può giustificare la loro presenza in una filiera distributiva;
- le **attività di marketing**, sporadiche o intense che siano, dei distributori verso il canale sottostante possono avere un doppio indirizzo: promuovere la stessa azienda di distribuzione al fine di rinforzarne la posizione sul mercato degli operatori di 1° livello e/o svolgere alcune attività di marketing per conto dei *vendor*. Questo secondo tipo di attività sono però sviluppate, in genere, solo dai distributori a valore aggiunto (*chart 78*).

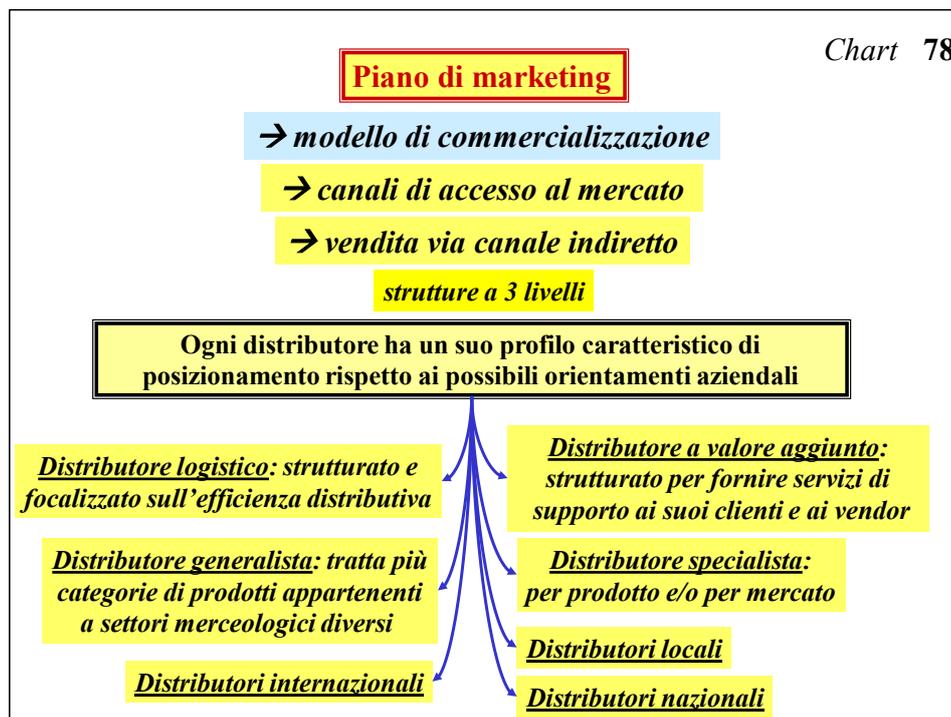
L'insieme di questi apporti dei distributori al *vendor* dovrebbe essere in grado di rispondere al quesito posto nella *chart* precedente e generare quei benefici economici necessari a finanziare il lavoro d'intermediazione sviluppato dai distributori senza ridurre la quota di remunerazione destinata agli operatori di 1° livello. In particolare i benefici più facilmente monetizzabili risultano:

- l'aumento dei volumi di vendita se si riesce ad ampliare il proprio canale di operatori di 1° livello, ampliamento che permette di ottenere un più ampio accesso al mercato dei clienti finali;
- il trasferimento (*off-loading*) di una significativa serie di attività commerciali, gestionali e amministrative sia di pre- che di post-vendita ai distributori;
- il trasferimento a questi ultimi di alcuni rischi di vendita.

Tutto ciò non può non avere riflessi significativi per il *vendor* nella economia complessiva delle sue operazioni di vendita e quindi generare quelle risorse necessarie ad ampliare la quota di margine del *vendor* allocabile ai costi di distribuzione.

Ma se viene scelto il modello di canale lungo rimangono comunque a carico del *vendor* parte degli oneri di marketing sul canale degli operatori di 1° livello e gli oneri di marketing per indirizzare il mercato dei clienti finali, oneri forse accresciuti per compensare la maggiore distanza del *vendor* da questo mercato come effetto del maggiore ispessimento dello strato di intermediazione commerciale (*chart 396 e seg.*) a causa della presenza anche del distributore.

## Profilo caratteristico di posizionamento del Distributore



Le aziende di distribuzione presentano caratteristiche che possono essere anche molto diverse riguardo alla loro dimensione, alla loro appartenenza o meno a gruppi nazionali o internazionali, ai mercati a cui si rivolgono, ai prodotti/servizi che trattano, alla visione del business da parte del loro management, ecc.

Il *vendor* deve valutare la rispondenza delle caratteristiche dei distributori che vuole reclutare alle proprie esigenze di distribuzione determinate fondamentalmente dai mercati che vuole indirizzare, dai prodotti/servizi che deve veicolare e dai benefici che vuole ottenere con la scelta del canale lungo come suo modello di distribuzione.

A tale proposito è forse opportuno cercare di individuare alcuni profili caratteristici delle aziende di distribuzione tenendo presente che spesso molte di queste aziende possono presentare più di uno dei profili individuati:

- **distributore logistico**, è il distributore classico strutturato e focalizzato soprattutto sull'efficienza del suo servizio di distribuzione. L'efficienza è determinata da una gestione degli

stock dei prodotti trattati mirata a una pronta disponibilità rispetto alla domanda, da un adeguato assortimento dell'offerta che propone ai suoi clienti, dalla facilità di accesso dei clienti al distributore per la formulazione degli ordini, da una corretta gestione del ciclo dell'ordine in termini di qualità del supporto e di rapidità delle consegne e da prezzi e condizioni commerciali competitive. Il distributore logistico è, tipicamente, il modello di struttura più idoneo per gestire **prodotti a volume** e per servire un'ampia platea di clienti con elevati volumi di transazioni, molte delle quali anche di limitata entità. L'utilizzo di distributori logistici da parte del *vendor* presuppone l'esistenza di una solida domanda da parte del mercato generata da una sua strategia di marketing *Pull* (*chart 43*);

- **distributore a valore aggiunto (VAD)**, fa riferimento a un modello di distribuzione che si è affermato in tempi recenti, modello pensato, fondamentalmente, per la gestione di **prodotti a valore**, di **prodotti sistemici** (*chart 19*) e, in genere, di **prodotti complessi**. Il *VAD* offre al mercato oltre ai servizi tipici del distributore logistico anche una serie di ulteriori servizi, rivolti sia ai *vendor* a monte che agli operatori di 1° livello a valle, servizi in grado di favorire l'incontro tra domanda e offerta su materie di una certa complessità tecnica e commerciale. I servizi offerti dal *VAD* al *vendor* riguardano, ad esempio, supporti per il reclutamento di operatori di 1° livello per l'implementazione o il rafforzamento del canale del *vendor*, forme di marketing congiunto verso il canale di 1° livello, implementazione di supporti tecnici e commerciali per facilitare la comprensione e l'adozione dei prodotti e servizi del *vendor*, ecc. I servizi offerti agli operatori di 1° livello riguardano, ad esempio, supporti tecnici e commerciali nelle situazioni di vendita per l'utilizzazione dei prodotti/servizi complessi, un'offerta di addestramento sia tecnico che commerciale per il personale degli operatori, l'utilizzo di strutture tecniche e logistiche messe a fattor comune per gli operatori di 1° livello da utilizzare per sviluppi tecnici o per attività di marketing sui loro clienti, ecc. Per la sostenibilità di questo modello di distribuzione molti di questi servizi sono offerti a pagamento in alcuni casi secondo una logica almeno di recupero dei costi (*cost recovery*) e in altri come linea di business specifica del distributore. L'utilizzo dei *VAD* da parte del *vendor* può essere considerato come componente della sua strategia di marketing *Pull*. **L'argomento "distributore a valore aggiunto" sarà ulteriormente discusso più oltre nell'analisi dell'Esecuzione del piano di vendita con il canale a 3 livelli** (*chart 380-382*);
- **distributore generalista**, guardando ora al contenuto dell'offerta dei distributori emerge un altro criterio in grado di caratterizzarli. Il distributore generalista è quello che tratta molteplici categorie di prodotti appartenenti anche a settori merceologici molto diversi tra di loro. Si tratta di un profilo di azienda di distribuzione molto vicino a quello del distributore logistico nel senso che per un distributore generalista l'efficienza dei servizi di distribuzione è condizione necessaria al suo successo commerciale, anche se tale successo è influenzato fortemente anche dal contenuto del portafoglio di offerta, che può includere anche **prodotti a valore** (*chart 16*), e dal tipo di relazione che il distributore ha stabilito con i suoi *vendor*;
- **distributore specialista**, è un'azienda che restringe per scelta il suo campo d'azione indirizzando **specifici mercati** e/o **determinate aree di prodotti**. Il distributore specialista è in grado di rispondere in maniera mirata alle esigenze dei mercati e/o dei prodotti che serve. Un esempio classico di distributore specialista è quello del distributore farmaceutico che deve garantire l'assortimento di prodotti alle farmacie sue clienti e un servizio di consegne frequenti e puntuali. Un altro esempio di distributore specialista è quello dell'azienda che finalizza la multivendorialità tipica della distribuzione al rendere disponibile agli operatori di 1° livello suoi clienti tutta la componentistica necessaria alla realizzazione di certe classi di soluzioni tecniche per i loro clienti finali, quali, ad esempio nel mondo informatico, soluzioni di *networking* o soluzioni di *software* infrastrutturale;
- **distributore locale**, alcuni distributori si rivolgono ad un mercato di dimensioni limitate, corrispondenti a quelle di una città o di una regione. Questi distributori godono, in genere, del

vantaggio di un forte radicamento sul territorio e danno la possibilità ai loro *vendor* di una penetrazione profonda su quel territorio, ammesso che la domanda espressa dal mercato supporti tale ambizione;

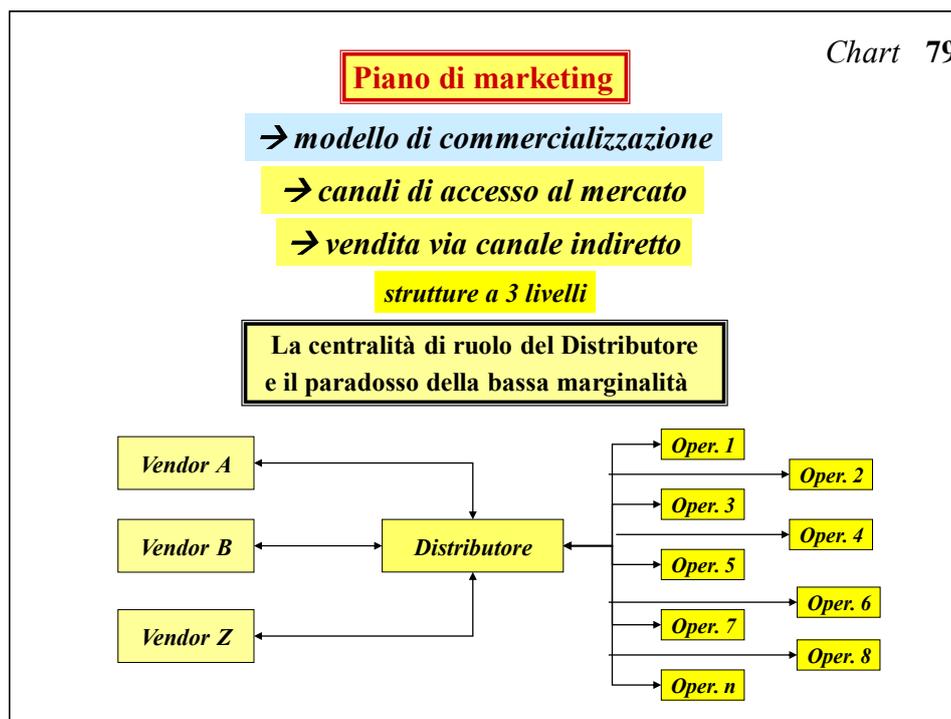
- **distributore nazionale**, è quella tipologia di distributore in grado di coprire tutto il territorio nazionale o con punti di vendita o tramite venditori esterni e propri canali complementari. Questi distributori godono del vantaggio di economie di scala (*chart 160*) di dimensione nazionale per molte loro funzioni aziendali e suscitano un maggiore interesse da parte dei *vendor* per i più elevati volumi che sono in grado di trattare;
- **distributore internazionale**, valgono per questo tipo di distributori considerazioni analoghe a quelle già viste per i distributori nazionali con la differenza che le economie di scala sono accentuate dalla dimensione internazionale, così come ancora maggiore è l'interesse suscitato nei *vendor*. Per i prodotti/servizi di *vendor* internazionali, *vendor* presenti in vari paesi, questi distributori sono in grado di negoziare condizioni commerciali corrispondenti a volumi continentali o mondiali, mentre sono potenzialmente in grado di veicolare l'offerta di *vendor* nazionali, *vendor* radicati in un solo paese, anche su alcuni mercati esteri.

Operando i distributori con margini molto ristretti (argomento che viene discusso alla successiva *chart 79*) le economie di scala ottenibili dai distributori nazionali e, soprattutto, internazionali costituiscono un sostanziale vantaggio competitivo che può essere contrastato dai distributori locali solo con la specializzazione e/o con servizi molto mirati sulle esigenze dello specifico territorio o del settore merceologico servito.

Il profilo del singolo distributore può nascere dall'associazione di più di uno dei profili individuati, anche se non sempre i singoli profili sono facilmente compatibili tra di loro.

La scelta del distributore da parte del *vendor* deve tener conto in maniera accurata della compatibilità del relativo profilo con la propria strategia di distribuzione.

## Centralità di ruolo e paradossi del Distributore



Il distributore tende a diventare un importante snodo dei processi di distribuzione e un combinatore di fattori produttivi tra le esigenze commerciali dei *vendor* e quelle di approvvigionamento degli operatori di 1° livello.

Avendo già discusso l'apporto dei distributori ai *vendor* è opportuno sottolineare a questo punto, come già accennato alla [chart 72](#), come un ricco portafoglio di offerta del distributore sia uno strumento di semplificazione dei processi di approvvigionamento per gli operatori di 1° livello per quanto riguarda il reperimento dei prodotti, l'emissione degli ordini e la gestione delle relative complessità tecniche.

Inoltre nel caso dei prodotti sistemici ([chart 19](#)) la capacità del distributore di offrire le varie componenti necessarie alla realizzazione delle soluzioni per i clienti finali riesce a essere apprezzata sia dai *vendor* degli stessi prodotti sistemici che dagli operatori di 1° livello che devono procedere all'integrazione delle componenti necessarie a realizzare tali soluzioni.

Se il distributore riesce poi a coniugare questa centralità di posizione con significativi programmi di servizio ne viene rafforzato ruolo e importanza verso gli operatori e verso molti *vendor*.

Ma il distributore tende a entrare in sofferenza con il *vendor* che ha una posizione di forte predominanza sul mercato e che dispone di un *brand* molto affermato e una forte domanda spontanea, poiché il suo potere contrattuale in queste situazioni si abbassa significativamente, stante il suo interesse ad avere l'offerta di quel *vendor* nel suo portafoglio per motivi di immagine, di assortimento e di attrazione per i molti operatori di 1° livello che necessitano di quei prodotti.

È comunque interesse anche di un tale *vendor* ricercare delle posizioni di compromesso che tutelino l'economia delle operazioni commerciali del distributore per usufruire del ruolo che questi gioca sul mercato ed evitare possibili azioni di "marketing avverso" sempre indesiderabili.

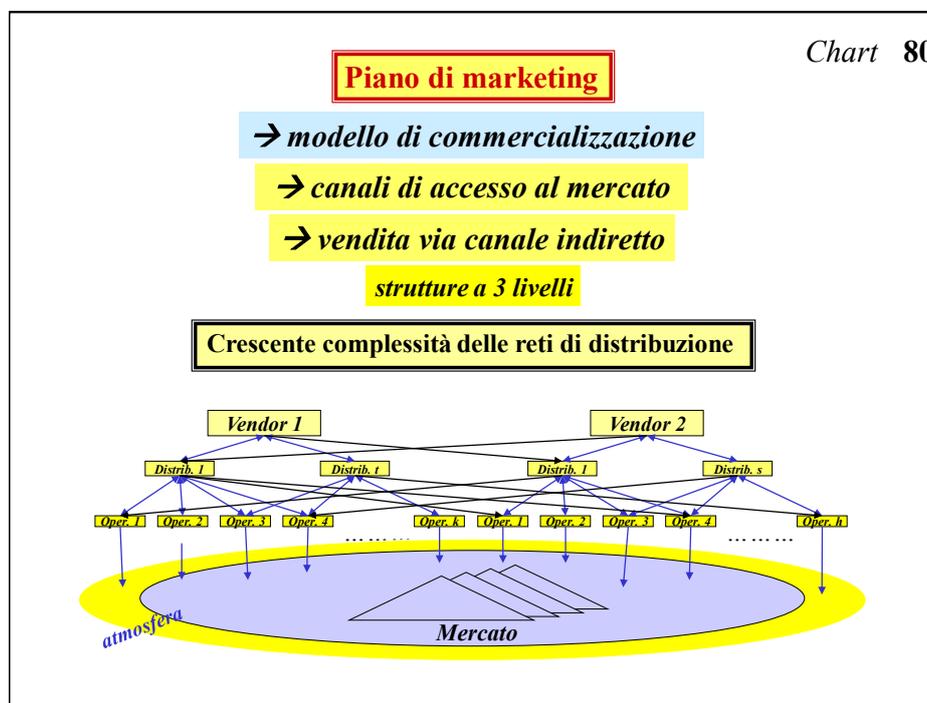
La concorrenza tra distributori è poi l'altro elemento che tende a erodere la marginalità delle loro operazioni di vendita trascinando spesso la competizione sul piano del prezzo che rimane il più immediatamente comprensibile elemento di raffronto tra due offerte di fornitura degli identici prodotti.

**Tutto ciò genera il paradossale contrasto tra la centralità di ruolo del distributore e i bassi margini con i quali questi si trova spesso a operare.**

Gli unici elementi di differenziazione in grado di attenuare la competizione sul prezzo potrebbero essere il tipo di servizi offerti e la loro qualità, ammesso che gli operatori di 1° livello siano sensibili a questa offerta (*chart 381-382*).

La tematica del prezzo è comunque centrale nelle relazioni di vendita dei mercati industriali e l'argomento sarà ripreso più volte nei capitoli sulle Operazioni di vendita con i diversi modelli di commercializzazione.

## Crescente complessità delle reti di distribuzione



Proseguendo la discussione sul ruolo dei distributori si deve osservare che nei mercati in cui operano diversi *vendor* che offrono sia prodotti in competizione che prodotti tra di loro complementari, molti operatori di 1° livello hanno necessità di accedere a diverse fonti di approvvigionamento perché commercializzano prodotti alternativi che sono in competizione tra di loro oppure perché, pur essendo orientati a commercializzare l'offerta di un solo *vendor*, come loro offerta principale, hanno bisogno di prodotti complementari a tale offerta per costruire le soluzioni alle esigenze dei loro clienti.

Per la commercializzazione dell'offerta dei *vendor* che adottano un canale esterno strutturato su 3 livelli i distributori assumono una funzione di "interconnettori" dei diversi canali di commercializzazione dei singoli *vendor*.

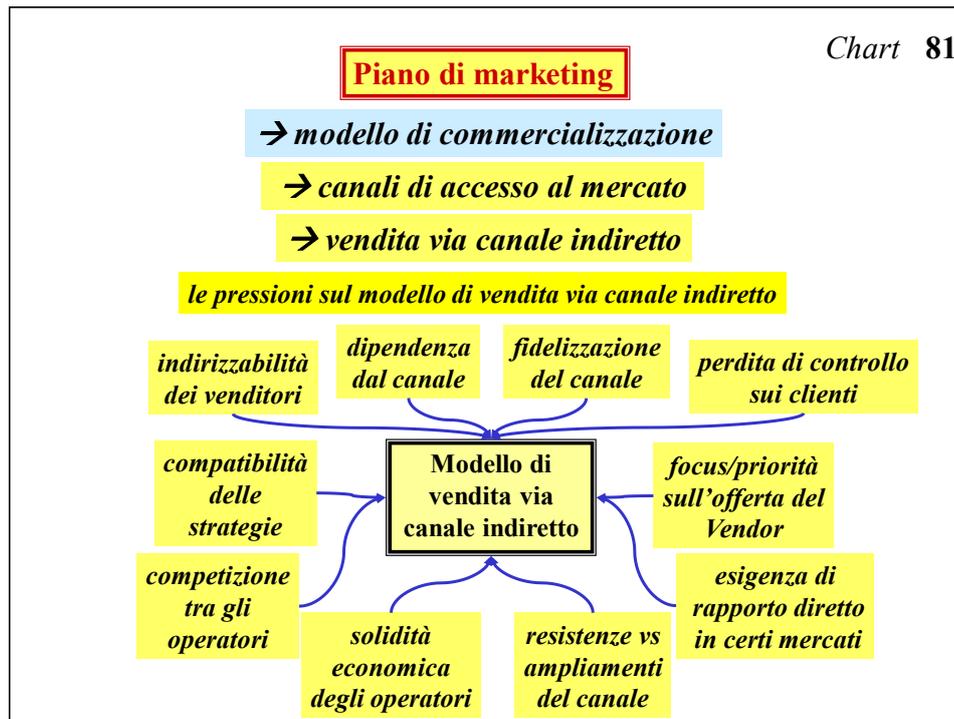
La figura della *chart* mostra in maniera abbastanza chiara come la multivendorialità dei distributori e di molti operatori di 1° livello influisca significativamente sulla topologia dei canali di commercializzazione generando delle **reti di distribuzione** alquanto intricate, argomento che sarà ripreso alla *chart 95* per discutere altri fattori che aumentano l'intrico e la complessità di tali reti.

Dalla *chart* emerge anche quella competizione, accennata alla *chart* precedente, tra i diversi distributori i quali si contendono le forniture agli operatori di 1° livello, competizione che erode la loro marginalità se gli elementi di differenziazione che i distributori possono mettere in campo non sono percepiti dagli operatori di 1° livello come apporti di valore al loro business, per cui i criteri fondamentali di scelta del fornitore si orientano al prezzo e alle condizioni di fornitura (termini di pagamento, livello del fido, entità delle spese accessorie come oneri di imballo e spedizione, ecc.).

Va osservato inoltre che il crescente protagonismo di alcuni intermediari nelle reti di distribuzione, sia distributori sia operatori di 1° livello, a causa dello sviluppo nel tempo di loro competenze distintive tecniche e commerciali, dell'acquisizione di strette relazioni con i clienti e delle connessioni di cui facilitano la creazione a monte a e valle della filiera distributiva, erode la *leadership* dei *vendor* rispetto alla loro rete di distribuzione e al loro mercato di clienti finali.

Questi fatti forzano i *vendor* a prendere atto dell'autonomia di questi intermediari e a contenerla attraverso sia un'intensificazione delle loro attività di marketing *Pull* (*chart 43*) sia gestendo operatori di 1° livello e distributori come veri e propri clienti, tramite funzioni aziendali come *Channel Management* e *Trade Marketing*, di cui si discuterà più oltre (*chart 88-89*).

## Limiti e criticità della vendita via canale indiretto



Conclusa la breve discussione sui due modelli di base, canale corto e canale lungo, che sono presi come riferimento nel disegno e nell'implementazione di un canale esterno di vendita, è opportuno discutere, anche se brevemente, dei limiti e delle criticità di tali soluzioni anche come introduzione a un ulteriore modello, quello del canale ibrido. Il canale ibrido avrebbe l'obiettivo di coniugare i vantaggi della vendita via canale esterno con quelli della vendita diretta, pur se anche tale modalità di accesso al mercato non è, ovviamente, esente da criticità come sarà visto successivamente.

Limiti e criticità della vendita via canale esterno riguardano diversi aspetti alcuni di natura eminentemente tattica e altri con potenziali ripercussioni a più lungo termine sul business del *vendor*:

- **indirizzabilità dei venditori**: le direttive operative e le priorità dei venditori, che operano a contatto con i clienti finali, sono decise e controllate dall'operatore di canale con una capacità di influenza da parte del *vendor* che varia da operatore a operatore, ma che è comunque ridotta rispetto a una situazione di vendita diretta. Questo fatto determina una minore capacità d'indirizzamento della forza di vendita da parte del *vendor* che, specialmente in situazioni critiche di prodotto/mercato, può comportare un impatto rilevante, e non certo positivo, sui risultati di vendita e sulla posizione di mercato del *vendor* stesso;
- **dipendenza dal canale**: la dipendenza del *vendor* dal canale per i risultati di vendita riduce il suo potenziale di manovra commerciale, stante la maggiore difficoltà a tradurre le decisioni in azioni, le quali devono essere giocoforza eseguite dagli operatori di canale che sono aziende con una loro propria autonomia decisionale. Questo fatto comporta l'esigenza di giustificare, e in un certo senso "vendere", ciascuna decisione agli operatori di canale, situazione che comporta consumo di risorse e dilatazione dei tempi di esecuzione. La situazione, poi, di minor indirizzabilità operativa della forza di vendita del canale, vista al punto precedente, diviene un fattore di ulteriore criticità per effetto della dipendenza del *vendor* dal canale;
- **fidelizzazione del canale**: essendo gli operatori di canale un insieme di risorse preziose agli occhi dei concorrenti sussistono sempre rischi di attacchi concorrenziali e di perdita di qualche operatore. Queste evenienze comportano oltre che la perdita di parte o di tutto il flusso di affari di quegli operatori, anche il rischio di perdita di clienti in portafoglio, di cattiva immagine

presso gli altri operatori e di perdita di tutti gli investimenti fatti su quegli operatori per la loro crescita organizzativa, professionale e tecnica, investimenti che andrebbero a diretto vantaggio dei concorrenti. La perdita di un operatore di canale costituisce un danno al patrimonio commerciale del *vendor*. Un elemento importante per mantenere fidelizzati gli operatori consiste nell'adesione a standard elevati di correttezza nelle relazioni del *vendor* con il canale. Con ciò si intende la considerazione di diversi aspetti quali, ad esempio, la tutela dell'equilibrio economico degli operatori non forzando l'acquisizione di scorte di prodotti poi difficili da smaltire (soprattutto se sussiste una politica di scarsa protezione delle stesse da parte del *vendor*), oppure trasferendo equamente agli operatori di canale eventuali opportunità di affari intercettate direttamente dall'organizzazione del *vendor*, ecc. Il rischio di trasmigrazione di operatori di canale ai concorrenti comporta, inoltre, la necessità di pianificare e attuare delle politiche di "protezione" del canale le quali sono, in genere, alquanto onerose per il *vendor*. Tali politiche possono limitarsi alla sfera del marketing di canale o possono, invece, arrivare fino a una molto più impegnativa politica di partecipazione del *vendor* al capitale delle aziende di quegli operatori di canale considerati particolarmente importanti;

- **perdita di controllo sui clienti:** l'interposizione tra il *vendor* e il mercato dei clienti finali di uno o più operatori intermedi, portatori di una loro visione del business e di propri interessi, comporta una perdita di controllo commerciale da parte del *vendor* che si traduce in una minore conoscenza diretta dei fenomeni di mercato e di indebolimento (se non di scomparsa) della sua relazione con il cliente. In effetti, con il passar del tempo l'operatore di canale può acquistare un forte potere di fatto che sbilancia a suo favore la relazione con il cliente e rischia di rendere poco rilevante il *vendor* nelle percezioni del cliente. Per compensare, in tutto o in parte, questo deficit relazionale il *vendor* che opera in regime di vendita via canali esterni deve confidare su strumenti quali il marketing *Pull* e le politiche di *brand*;
- **focus/priorità sull'offerta del *vendor*:** presso gli operatori di canale che operano in regime *multi-vendor* è aperta la questione del livello di priorità da assegnare al singolo *vendor* nella mente e nel cuore delle forze di vendita. Questo problema non è solo pilotato dagli interessi aziendali dell'operatore di canale ma anche da come viene percepito il *vendor* e la sua offerta dalle stesse forze di vendita. A tale scopo è necessario che il business dell'operatore di canale connesso al portafoglio di offerta del *vendor* sia rilevante nell'economia delle sue operazioni commerciali come volumi e redditività, che i relativi prodotti/servizi siano facili da vendere e siano percepiti come prodotti/servizi di qualità, che il *vendor* sviluppi dei piani di marketing orientati al canale e curi con attenzione la comunicazione manageriale e operativa in sede di lancio e di Esecuzione del piano di vendita annuale (*chart 347-351, 387-389*);
- **esigenze di rapporto diretto in certi mercati:** molti clienti, e specialmente i clienti più importanti, pretendono il rapporto diretto con il *vendor* piuttosto che con l'operatore di canale, percepito come struttura meno rilevante. In questi casi il *vendor* o cambia la sua politica di canale stabilendo un rapporto diretto e completo con il cliente, ed entrando così in un regime di canale ibrido, con le implicazioni che questo fatto comporta e che saranno viste in seguito (*chart 82-87*), oppure ricerca un qualche compromesso per mantenere la coerenza della sua politica di canale e, nello stesso tempo, andare incontro alle esigenze del cliente, stabilendo, ad esempio, d'accordo con l'operatore di canale, un rapporto diretto con il cliente come atto di garanzia nei suoi confronti, ma continuando a utilizzare quei servizi e quei supporti, per i quali l'operatore di canale è meglio attrezzato, in un'azione commerciale congiunta. Con una divisione concordata dei ruoli di questo tipo vengono tutelati gli interessi del canale, viene soddisfatto il cliente e, forse, aumenta anche l'efficacia dell'azione commerciale complessiva;
- **resistenze all'ampliamento del canale:** talvolta il *vendor*, per supportare i suoi piani di sviluppo degli affari, deve sviluppare politiche commerciali poco gradite ai suoi operatori di canale già operativi. E' questo il caso, ad esempio, dell'esigenza di allargare la dimensione del canale reclutando nuovi operatori, che oggettivamente possono essere dei nuovi concorrenti per i vecchi operatori, oppure dell'esigenza di un cambiamento delle politiche di prezzo o delle

scontistiche, quasi sempre percepite come peggiorative dall'operatore di canale. Questi vincoli, si traducono spesso in resistenze al cambiamento e in fattori di rigidità operativa;

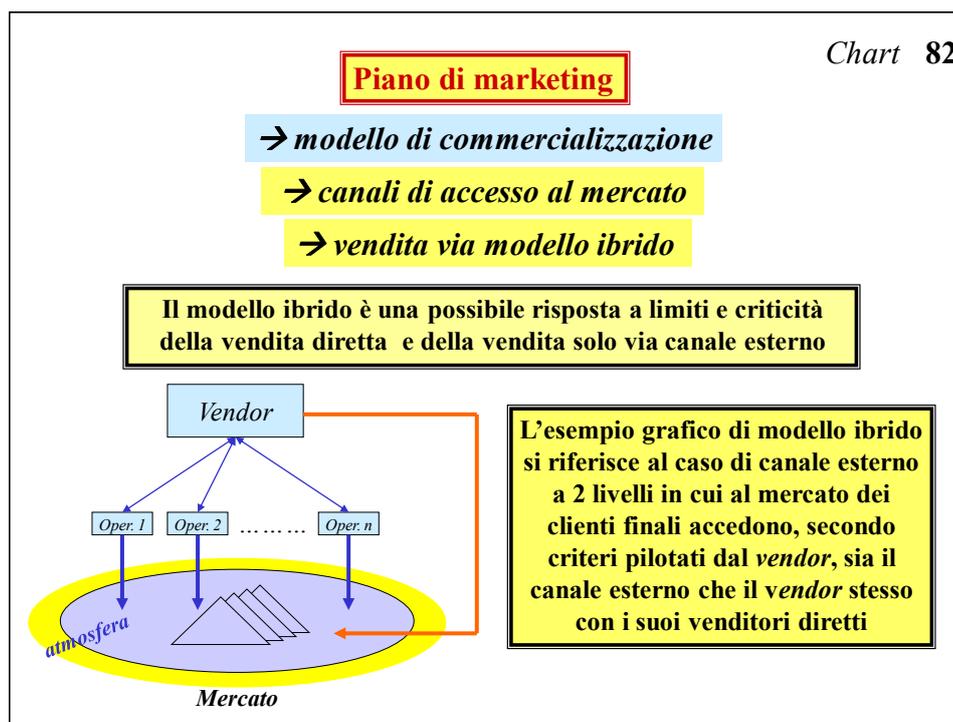
- **solidità economica degli operatori:** è questa una variabile estremamente importante per la stabilità del canale e quindi per la sostenibilità nel tempo del business prodotto. Il *vendor* può avere un certo potere di controllo su questa variabile in sede di reclutamento degli operatori ma, con il passar del tempo, la stessa tende a configurarsi come variabile scarsamente controllabile e influenzabile dal *vendor*. Stante però la già discussa dipendenza del *vendor* dal canale la solidità economica degli operatori diviene un fattore di rischio associato alla scelta di operare con canali esterni;
- **competizione tra gli operatori:** in situazioni di sovrapposizione delle zone di azione tra operatori dello stesso canale, si possono presentare fenomeni di forte competizione sugli stessi clienti, che generano forme di “cannibalismo” interno al canale. Questi fenomeni sono molto negativi per l'economia del canale e, talvolta, per l'immagine del *vendor* stesso nei confronti dei clienti. Non è sempre, però, possibile disciplinare situazioni di questo tipo poiché il *vendor* possiede solo un potere di parziale prevenzione nella fase di implementazione del canale e può esercitare solo azioni di coordinamento e di *moral-suasion* nell'ambito delle attività di gestione successiva del canale;
- **compatibilità delle strategie:** l'operatore di canale in relazione alla sua valutazione del mercato, alla sua storia, alle sue risorse, alla sua redditività e ai suoi obiettivi aziendali decide delle politiche di vendita più o meno aggressive e più o meno focalizzate sui prodotti/servizi di un certo *vendor*. Questa situazione può determinare delle divergenze tra quel *vendor* e l'operatore di canale. Infatti, pur in situazioni di massima attenzione e priorità al business del *vendor* da parte dell'operatore di canale, può capitare che le politiche di crescita dell'operatore non concordino con le esigenze di crescita del *vendor* o per limiti alle sue capacità di investimento o per scelta. In particolare può capitare che l'operatore inizialmente spinga su una politica di crescita, eventualmente anche a scapito della propria profittabilità, fino a quando non raggiunge una dimensione che lui ritiene “ottimale” e da lì in poi decida di ottimizzare il suo business per migliorare la profittabilità piuttosto che mirare a tassi di crescita superiori a un minimo fisiologico. Questa decisione può essere dettata da valutazioni di rischio commerciale/finanziario/congiunturale, oppure dalla percezione di una propria incapacità (talvolta anche culturale) di gestire un'organizzazione superiore a una certa dimensione, oppure da altre ragioni. Di fronte a situazioni di questo tipo il *vendor* per accrescere i suoi affari deve allargare il canale reclutando nuovi operatori. I motivi per i quali un *vendor* ha “l'obbligo” di crescere sono connessi al fatto che, in genere, si tratta di una grande azienda che deve far leva su economie di scala (*chart 160*) per far fronte alla crescita naturale dei suoi costi interni, conservare e possibilmente accrescere le sue quote di mercato, consolidare il proprio *brand* e in alcune situazioni posizionarsi come *leader* di mercato. Come già visto la decisione di ampliare il canale può essere molto critica per i rapporti con gli operatori esistenti (specialmente se c'è una lunga storia di buoni rapporti) e richiede, quindi, una gestione molto cauta e accorta. Per molti aspetti un operatore di canale presenta le stesse problematiche di rapporto di un cliente finale, per il quale vale la nota massima che “le percezioni sono più importanti della realtà”.

In sintesi gli affari basati su canali esterni risultano più critici rispetto alla vendita diretta per la relativa minore capacità di resistenza del sistema complessivo *vendor/canale* alle situazioni di difficoltà di natura strutturale o contingente collegate a:

- cicli di vita dei prodotti/servizi,
- situazioni di mercato,
- congiuntura economica.

In caso di crisi, anche temporanea, del business del *vendor*, l'operatore di canale, per tutelare la propria azienda, tende a ricercare *partnership* alternative, azioni che, rispetto alla situazione di vendita diretta, comportano una minore capacità del sistema complessivo di resistere alle avversità, in attesa di un'inversione della tendenza.

## Modello di vendita via canale ibrido



Dalle analisi precedenti si è visto come sia la vendita diretta che la vendita via canali esterni presentino entrambe vantaggi e limiti che vanno messi a confronto con gli obiettivi, le politiche e i piani dell'azienda e con le diverse combinazioni di prodotto/mercato con le quali l'azienda opera, per decidere il modello di *go-to-market* più opportuno per la specifica situazione.

Spesso una scelta univoca, in un senso o nell'altro, non soddisfa pienamente le esigenze dell'azienda o le aspettative del mercato, e può creare diseconomie che vanno a costituire elementi di svantaggio competitivo.

In questi casi l'azienda tende ad **adottare un modello ibrido** che colga il meglio della vendita diretta e di quella via canali esterni, cercando, nello stesso tempo, di ridurre limiti e criticità dei due modelli.

I modelli ibridi, che possono essere variamente disegnati, come si vedrà più oltre, utilizzano entrambe le modalità di commercializzazione, diretta e indiretta, in forme "più o meno" strutturate e regolate.

La scelta di un modello ibrido permette di applicare a ogni combinazione di prodotto/mercato e a ogni specifica esigenza dei clienti più importanti, la soluzione di canale che si ritiene più opportuna nell'ottica degli affari e delle relazioni.

Ma ai modelli ibridi, che implicano una coesistenza di *vendor* e operatori di canale sul mercato in senso lato, sono associati rischi non banali di sovrapposizioni e conflitti di interesse che minacciano la sostenibilità del modello stesso.

Quindi **strutturazione** e **regolazione** diventano le due parole chiave per stabilire quegli equilibri che evitino i rischi connessi a tale modello, talvolta anche più gravi dei vantaggi attesi.

## La questione chiave del modello ibrido



La motivazione prima dell'adozione di un modello ibrido è quella di utilizzare il modello di canale che meglio serve ciascun segmento di prodotto/mercato per quanto riguarda gli aspetti di business ritenuti più critici dall'azienda come, ad esempio, l'efficacia commerciale, l'economia delle operazioni, la risposta alle esigenze dei clienti o altro.

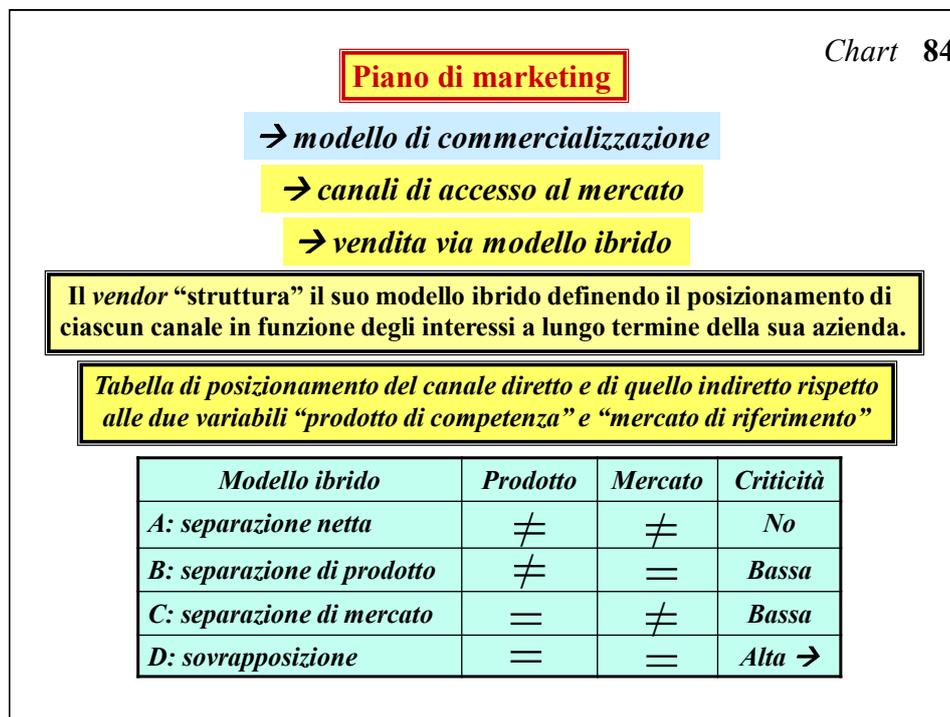
Ad esempio, se alcune linee di offerta di un *vendor* sono formate da prodotti/servizi a volume (**chart 16**) destinati a mercati molto ampi l'indicazione del canale indiretto può risultare quella più appropriata per sostenere il business, l'economia delle operazioni e la necessaria capillarità di presenza sul mercato, mentre per le altre linee di offerta formate da prodotti/servizi a valore destinati a mercati specialistici la vendita diretta può essere considerata come la più indicata. In una tale situazione quel *vendor* è portato molto naturalmente a decidere l'adozione di un modello ibrido di *go-to-market*. Oppure, se un *vendor* tradizionalmente impostato su un modello di vendita diretta decidesse di indirizzare altri mercati collocati in posizione decentrata rispetto al baricentro delle sue operazioni, per ridurre i suoi investimenti d'ingresso in quel mercato può decidere di adottare su quel mercato un modello di vendita indiretta ed entrare così in un regime di modello ibrido di commercializzazione. Ancora, se un *vendor* è impostato su un modello di vendita indiretta e l'evoluzione della sua offerta lo porta a servire anche grandi clienti con esigenze complesse meglio gestibili con una forza di vendita diretta allora gli si pone il problema di un'evoluzione anche del suo modello di *go-to-market* che potrebbe spingerlo all'adozione di un modello ibrido.

Nel modello ibrido in cui si trovano a coesistere canale diretto e canale indiretto, il problema più importante e delicato per il *vendor* è di come strutturare il modello, definendo i confini di azione di ciascun canale (a tale proposito si veda la tabella alla successiva **chart 84**) e, laddove tali confini non fossero in grado di evitare sovrapposizioni, effettive o potenziali, si pone il problema di come disciplinare i comportamenti degli attori secondo linee stabilite, concordate e comunicate.

Ma nonostante che questa problematica si palesi apertamente in tutte le situazioni di modello ibrido, alcuni *vendor* preferiscono mantenere una politica ambigua nella strutturazione dei confini di azione di ciascun canale e nella regolazione dei ruoli dei due canali nelle aree di sovrapposizione, nella convinzione di poterne ricavare benefici in termini di maggiore aggressività commerciale.

Altri *vendor* temono, invece, i problemi di disaffezione del canale e d'immagine negativa sui clienti generati da sovrapposizioni e rischi di conflitti di interesse visibili dall'esterno, che derivano da carenze di strutturazione e di regolazione precisa del canale ibrido.

## Tabella di posizionamento e livello di criticità



La strutturazione del modello ibrido riguarda le decisioni del *vendor* su come posizionare i due canali, il diretto e l'indiretto, rispetto alle variabili “prodotto di competenza” e “mercato di riferimento”. Tale decisione viene presa cercando di bilanciare i vantaggi e i limiti di ciascun modello di base, valutando le criticità implicite nella struttura del modello ibrido scelto e considerando gli interessi a lungo termine dell'azienda, stante le difficoltà e gli oneri di eventuali esigenze di un successivo cambiamento di tale modello.

Va chiarito che per prodotto s'intende un segmento di portafoglio di offerta di prodotti/servizi e per mercato s'intende o il mercato geografico nel suo insieme oppure, nell'ambito di uno stesso mercato geografico, uno o più insiemi di opportunità individuate attraverso criteri relativamente oggettivi come, ad esempio, un portafoglio nominativo di aziende, le aziende o le organizzazioni di specifici settori di attività (*industry sectors*), le aziende classificate per fascia dimensionale (esempio: PMI e *Large Account*), la ricerca di nuovi clienti, un mix organico e predefinito dei diversi segmenti di mercato, ecc.

La tabella di posizionamento riportata nella *chart* mostra le diverse possibilità rispetto alle due variabili considerate:

- **separazione netta (modello A)** in cui i due canali operano con prodotti/servizi diversi e su mercati differenti. Ad esempio il canale diretto opera su un mercato con prodotti a valore e il canale indiretto con prodotti a volume su un diverso mercato. In questa situazione il modello ibrido non aggiunge altre criticità rispetto a quelle proprie dei singoli modelli di base, il diretto e l'indiretto, fornendo in maniera piena quei vantaggi di business, economici o di rispondenza alle esigenze del mercato che hanno motivato una tale strutturazione;
- **separazione di prodotto (modello B)** in cui i due canali operano sullo stesso mercato ma con prodotti diversi, ad esempio il canale diretto con prodotti a valore e quello indiretto con prodotti a volume. Questo modello ampiamente adottato consente delle sinergie tra canale diretto e

canale indiretto se il *vendor* è in grado di favorire delle collaborazioni tra i due canali attraverso direttive gestionali e/o sistemi di incentivazione. Ad esempio la sinergia più classica è quella di generare entrate su medi e grandi clienti da parte del canale diretto a beneficio del canale indiretto portatore dei prodotti a volume, laddove:

- il canale diretto scopra delle opportunità di affari sui suoi clienti per i prodotti commercializzati dall'altro canale,
- nelle situazioni in cui risulti difficile per il canale indiretto perforare le barriere all'ingresso di aziende che sono clienti del canale diretto.

Una pur non grave criticità che può presentarsi in questo modello è che, nonostante la separazione per prodotto dei canali, e quindi il fatto che aziende diverse propongano al cliente prodotti anche loro strutturalmente diversi, la sola esistenza del *vendor* d'origine in comune per tali offerte, potrebbe dar luogo a un trasferimento sul piano delle percezioni del cliente degli effetti di eventuali problemi con un canale sull'altro canale;

- **separazione di mercato (modello C)** in cui i due canali commercializzano gli stessi prodotti/servizi su mercati diversi. Situazioni di questo tipo si presentano, ad esempio, nei casi in cui il *vendor* dispone di un canale diretto nelle regioni nord dell'Italia e vuole estendere la sua attività al Sud dove una minore densità territoriale delle opportunità e la distanza fisica dal baricentro delle operazioni del *vendor* non rende economica l'implementazione di un canale diretto. Questo modello presenta una qualche criticità per il fatto che se un operatore di canale decidesse di operare anche su mercati diversi da quelli concordati con il *vendor*, non avendo questi per normativa europea la possibilità di limitare il campo d'azione dell'operatore di canale, si determinerebbe una violazione della separazione di mercato. Situazioni di questo tipo possono generare sovrapposizioni e conflitti di interesse. Infatti, nel caso di azioni indipendenti del venditore diretto e di un operatore di canale sullo stesso cliente, magari con approcci commerciali diversi (tipo di offerta, prezzi, argomentazioni di vendita, ecc), si rischia di confondere il cliente e si rendono queste incongruenze visibili al mercato che le percepisce come forme di “disordine” organizzativo, lesive dell'immagine sia del *vendor* sia dell'operatore di canale. Quando la diversità dei mercati corrisponde a una diversità geografica, situazioni di “invasione di campo” sono meno probabili, mentre divengono più probabili quando la diversità dei mercati è stabilita nell'ambito della stessa area geografica, come diversità della tipologia di clienti (ad esempio, clienti individuati come settore *industry* o come classe dimensionale). Per evitare problemi di questo tipo il *vendor* ha lo strumento degli accordi privati preventivi con gli operatori di canale che accettano l'impostazione proposta, oltre a un certo potere di *moral-suasion* sostenuto da alcune leve quali: *leadership* e forza del *brand*, rapporti personali, schemi di remunerazione dell'operatore di canale, politiche di prezzo, collaborazioni marketing, ecc., fino, nei casi estremi, alla prospettiva della disdetta a fine mandato del contratto di rivendita;
- **sovrapposizione (modello D)** in cui viene stabilita piena libertà di azione a entrambi i canali nella ricerca delle opportunità di affari con lo stesso portafoglio di offerta. La sovrapposizione può essere totale o limitata a specifiche aree di mercato. Quelle criticità alle quali si è già accennato al punto precedente, dove si presentavano come fatto incidentale non voluto, sono presenti in forma sistematica in questo modello, per cui è opportuno un approfondimento che viene proposto alla *chart* seguente.

Nell'adozione di un modello ibrido di canale il *vendor* tende a seguire in maniera diretta i suoi clienti più importanti, eventuali settori *industry* particolarmente strategici (ad esempio, in certe aree di affari, le banche, le assicurazioni, il settore pubblico, ecc.) o commercializzare direttamente quei prodotti/servizi di maggior valore o particolarmente complessi.

Va posta però attenzione alla tendenza di molti *vendor* a gestire direttamente le componenti più redditizie del portafoglio prodotti/servizi e/o i segmenti di mercato più ricchi lasciando ai canali esterni le combinazioni prodotto/mercato meno redditizie. Una tale politica pecca di miopia perché non consente al canale di svilupparsi e di consolidarsi sul piano economico e organizzativo e, in

ultima istanza, rende meno remunerativi gli stessi investimenti del *vendor* sul canale che sono comunque necessari per la sua implementazione e gestione.

## Criticità del modello ibrido in caso di piena sovrapposizione dei canali



Nel modello ibrido se il canale diretto e quello indiretto operano in sovrapposizione di mercato e di prodotto si trovano in una situazione di competizione che potrebbe portarli anche a scontrarsi sugli stessi clienti con uno spreco di energie per il canale complessivo e gli altri effetti negativi di immagine discussi nel commento alla *chart* precedente.

Se il *vendor* nonostante queste criticità decidesse di scegliere un assetto siffatto del canale ibrido, perché ritenuto il più idoneo al perseguimento dei suoi obiettivi di affari, dovrebbe anche stabilire se vuole o meno fornire delle direttive che regolino i comportamenti dei venditori in caso di situazioni di scontro sullo stesso cliente.

Le politiche che possono essere perseguite per regolare questa materia sono di una cooperazione armonizzata, di una piena concorrenza tra i due canali (*full competition*) oppure di una voluta ambiguità.

**La cooperazione armonizzata** si basa sul presupposto che una piena competizione dei due canali sullo stesso cliente non sia produttiva poiché consuma risorse che potrebbero essere meglio spese alla ricerca di altre opportunità di affari. Inoltre spesso l'operatore di canale possiede competenze e prodotti/servizi complementari a quelli del *vendor*, che possono migliorare la posizione competitiva nella trattativa di vendita e facilitare l'esecuzione del contratto nella fase di post-vendita. La cooperazione armonizzata consiste nel promuovere la collaborazione dei canali diretto e indiretto su situazioni di vendita in cui siano presenti entrambi e il riconoscimento sia al venditore diretto sia all'operatore di canale dell'affare concluso, anche se, eventualmente, in forma ridotta per tener conto del minor sforzo reciproco, secondo un protocollo prestabilito che regoli i comportamenti e i riconoscimenti. La cooperazione armonizzata è poi in grado di stimolare il singolo canale presente sul cliente a chiamare la collaborazione dell'altro canale se ritiene che possa dare contributi positivi al progresso e alla conclusione della situazione di vendita.

Nel caso di scelta del **modello di piena concorrenza** apparentemente tutto si semplifica, anche se l'esposizione alle criticità già discusse raggiunge il suo massimo. Questa scelta o risponde a un

credo che confida su una capacità di selezione naturale delle preferenze di canale da parte del mercato oppure corrisponde a situazioni in cui l'obiettivo del *vendor* è più di cercare di ottenere il massimo dal mercato che di disciplinare gli effetti di possibili competizioni interne al canale. Quest'ultima posizione è tipica di aziende *start-up* che vedono grandi opportunità di mercato ancora aperte e non hanno né l'intenzione né la struttura per disciplinare i comportamenti dei canali oppure non hanno ancora le idee chiare su quale sia il modello di canale più opportuno quando il loro business si stabilizzerà.

Esiste poi una terza politica per gestire queste situazioni ed è quella dell'**ambiguità**, ossia quella di non stabilire a priori regole ma di conservare al *vendor* la libertà di intervenire caso per caso valutando le singole situazioni. Questa politica che dà il massimo di flessibilità tattica al *vendor* è, però, quella che lo espone maggiormente verso il canale che può sentirsi strumentalizzato in funzione dei soli interessi del *vendor*.

Uno dei problemi del canale ibrido che prevede sovrapposizioni non regolamentate è associato a possibili fenomeni degenerativi, frequenti laddove la cultura del canale non è correttamente assimilata dal personale del *vendor*. In questi casi il modello può configurarsi come un "ibrido surrettizio" in cui il *vendor*, in funzione d'interessi personali e contingenti di un venditore, di un manager o di una funzione, decide di accedere direttamente al mercato sottraendo opportunità agli intermediari in forme ambigue o non dichiarate o non ufficiali. Situazioni di questo tipo non aiutano la fidelizzazione del canale e nel medio periodo sono fattori che ne minano la stabilità.

Le problematiche qui discusse possono apparire teoriche o bizantine ma assumono subito una loro concreta attualità, ad esempio, nel caso di un *vendor* che operi tramite canali esterni e **decida di usare un canale elettronico via internet per vendere direttamente su mercati che ritiene non siano sufficientemente indirizzati dal canale esterno**.

Ma **un canale elettronico di e-commerce** via internet non è in grado per sua natura di selezionare il target di mercato e come tale è invasivo del campo degli operatori di canale. In una tale situazione, ad esempio, le offerte di un operatore di canale possono essere brutalmente confrontate con i prezzi pubblicati su Internet, con scarsissima attenzione alle componenti di valore aggiunto in servizi e altre condizioni insite nell'offerta dell'operatore di canale, costringendo quest'ultimo ad un lavoro addizionale di recupero sempre pesante e sgradevole, anche quando di successo.

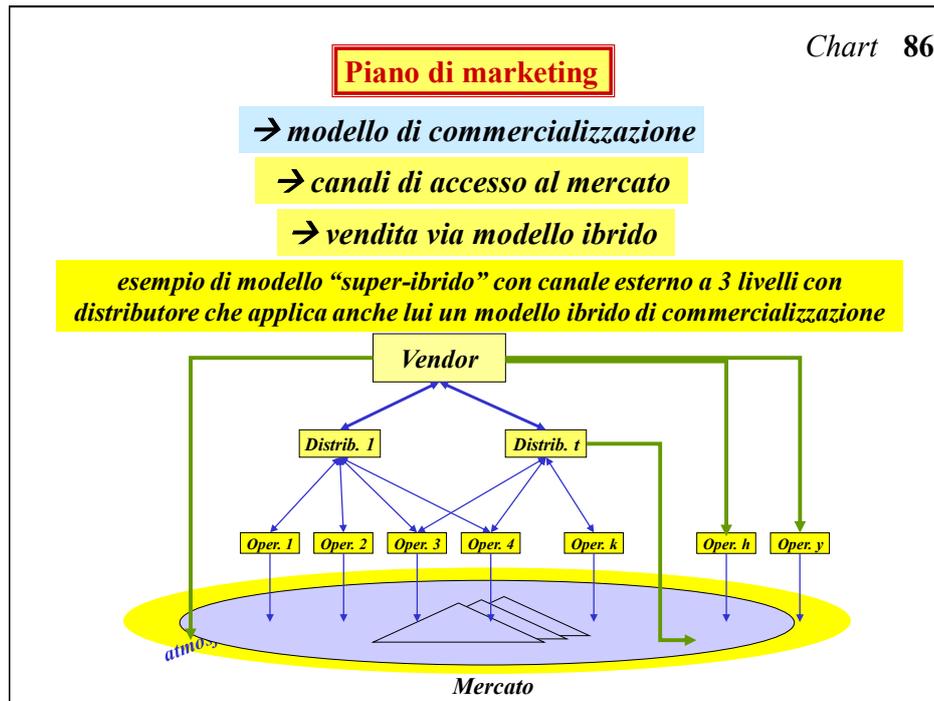
Per questi motivi molti operatori di canale preferiscono non lavorare con *vendor* che agiscono sul mercato con un canale elettronico diretto a meno dell'esistenza di una convincente politica di cooperazione armonizzata che apporti valore anche al canale.

Sul piano delle percezioni un canale esterno tradizionale si sente scavalcato da una iniziativa di vendita diretta via internet del suo *vendor*, perde inoltre qualunque potere sul prezzo da applicare al cliente, che tende a fare riferimento ai prezzi pubblicati su internet, e considera questa iniziativa del *vendor* come una forma di concorrenza inopportuna e sleale.

Paradossalmente anche il *vendor* può rimanere pesantemente condizionato in questa sua iniziativa dalla preesistenza di un canale esterno tradizionale che, mal tollerando politiche di prezzo aggressive, costringe il *vendor* a rendere visibili prezzi più alti di quelli che lo stesso vorrebbe, con il rischio di favorire il deflusso degli affari verso altri *vendor* che non hanno vincoli imposti dalla coesistenza con un canale esterno.

Questi sopra sono esempi di quanto complessa possa diventare la gestione di un modello ibrido di canale in presenza di sovrapposizioni tra i singoli canali.

## Esempio di modello “super-ibrido”



Fino a questo punto nel discutere il canale ibrido si è fatto riferimento al caso più semplice di canale diretto combinato con un canale esterno a 2 livelli.

Ma esistono configurazioni più complesse di reti di distribuzione ibride quando, ad esempio, il canale esterno è un canale a 3 livelli.

In tali configurazioni l’approccio diretto al mercato da parte del *vendor* può riguardare l’accesso selettivo a qualche classe di clienti finali ma anche l’accesso diretto a particolari operatori di 1° livello, saltando i distributori.

Gli operatori di 1° livello serviti direttamente dal *vendor* possono essere gli operatori più grandi che hanno maggiore potere contrattuale e vogliono disintermediare il rapporto con il loro fornitore per avere vantaggi di prezzo o di servizi/supporti, oppure operatori che accedono a clienti che non gradiscono intermediazioni sui quali operano in stretta collaborazione con il *vendor* stesso.

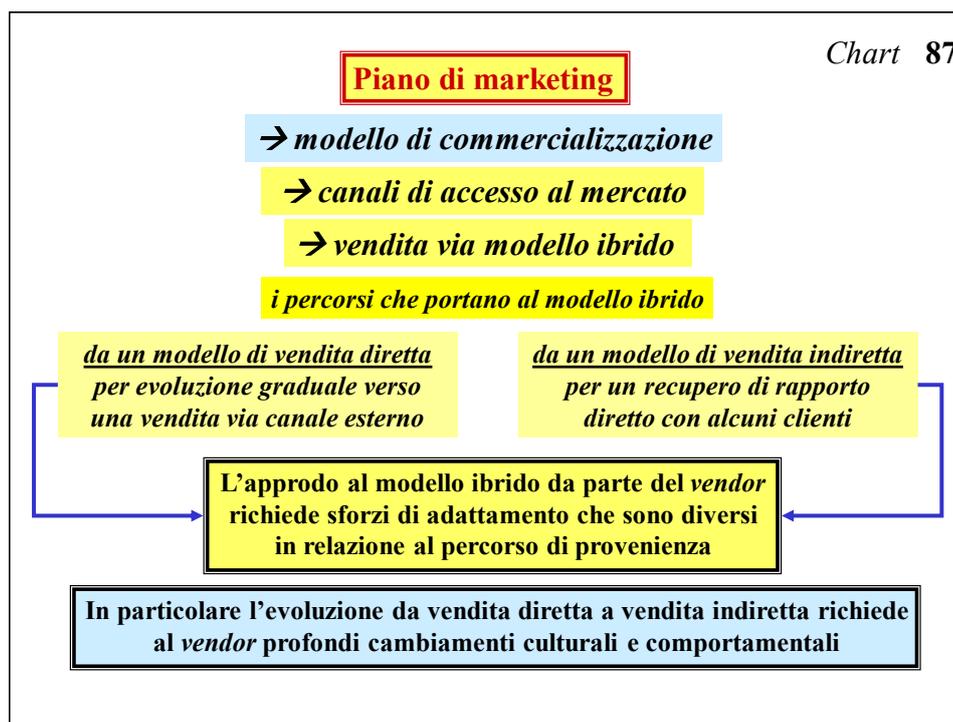
A loro volta, poi, alcuni distributori possono adottare una politica di canale ibrida e anche loro accedere direttamente ad alcuni clienti finali.

Il caso descritto è esemplificato graficamente nella *chart* e corrisponde da un modello di *go-to-market* che si può classificare come “**super-ibrido**” in cui entrambi i livelli sovrastanti della filiera distributiva tendono a bypassare selettivamente i livelli sottostanti.

Appaiono evidenti le criticità di un siffatto modello in cui una malaccorta gestione delle possibili sovrapposizioni sul mercato può degenerare in una conflittualità eccessiva e poco gestibile, e portare la struttura di canale a situazioni di erosione e di degrado.

Se si considerano poi le diverse reti di distribuzione che fanno capo ai vari *vendor*, le quali operano in competizione tra di loro, ma talvolta sono interrelate per la complementarità dell’offerta, e si considerano queste reti come componenti del più ampio sistema di distribuzione che va a servire un mercato che non ha barriere al suo interno, ci si rende facilmente conto che l’ibridazione dei modelli di *go-to-market* dei *vendor* ed, eventualmente, dei distributori, rende molto difficile la comprensione e la gestione dell’intero sistema di distribuzione.

## I percorsi che portano al modello ibrido



L'adozione di un modello di canale ibrido è, in genere, il frutto di un'evoluzione che, partendo da un'esperienza di canale diretto o da una di canale indiretto, approda a un modello ibrido per qualcuna delle ragioni viste a [chart 83](#).

Il passaggio da una politica di canale basata integralmente su uno dei due modelli di base, il diretto e l'indiretto, a una politica basata su un modello ibrido richiede al *vendor* sforzi di adattamento che sono diversi in relazione al percorso di provenienza.

Nel caso di *vendor* impostato sul canale indiretto il passaggio al canale ibrido gli richiede l'acquisizione di una cultura di vendita al cliente finale che è alquanto diversa dalla cultura di vendita agli operatori di canale, come si vedrà nei capitoli dedicati alle Operazioni di vendita nelle diverse configurazioni del modello di *go-to-market* ([chart 201-292](#) per la vendita diretta, [chart 354-360](#) per la vendita via canale a 2 livelli, [chart 395-406](#) per la vendita via canale a 3 livelli).

Inoltre l'ibridazione del modello indiretto, attraverso l'introduzione di forme di vendita diretta, è talvolta male interpretata dagli operatori di canale perché vista come "invasione di campo" da parte proprio del capofila del canale e, quindi, vista come forma di concorrenza sleale. In questi casi i *vendor* cercano di attenuare l'impatto del cambiamento di modello di *go-to-market* attraverso processi di comunicazione che spieghino i razionali di questa loro decisione e cercano poi di implementare una qualche forma di cooperazione armonizzata tra i canali.

Una tipica situazione di percepita "invasione di campo", molto frequente con l'avvento di internet, è quella già discussa al commento alla [chart 85](#) relativa al caso del *vendor* che decida di iniziare a vendere i suoi prodotti anche via *e-commerce*, scavalcando l'intermediazione del canale.

Può esser fatto rientrare in quest'ambito anche il caso del *vendor* che commercializza la sua offerta tramite canali esterni e che evolve il suo portafoglio di offerta con l'inserimento di prodotti/servizi a valore di maggiore complessità rispetto all'offerta corrente, i quali richiedono di approcciare clienti con esigenze più sofisticate. Poiché il canale esistente potrebbe non essere il più adatto a portare sul mercato questa nuova offerta, sembra naturale che il *vendor* possa decidere di implementare un canale diretto per la commercializzazione di questo segmento di offerta, la qual cosa oltre a richiedere al *vendor* l'acquisizione della cultura di vendita al cliente finale, potrebbe provocare un qualche impatto con il canale esistente che però sembra un impatto facilmente gestibile rientrando

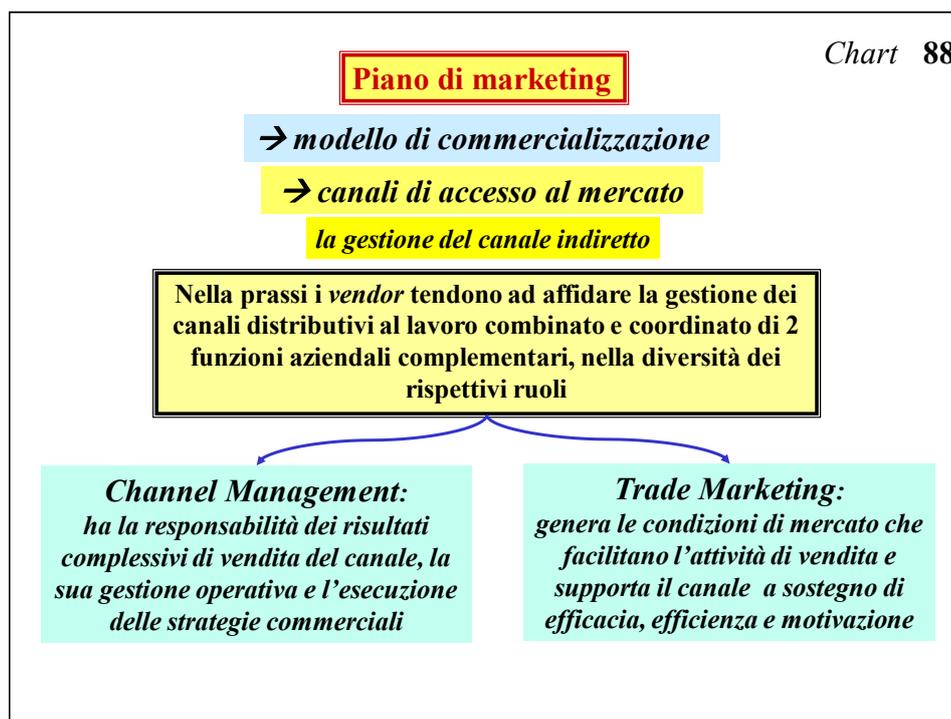
nel modello di separazione di prodotto, che è il modello B della **chart 84**, in cui le criticità sono di bassa intensità.

Nel caso di *vendor* impostato sulla vendita diretta l'evoluzione al canale ibrido richiede altri tipi di cambiamento che investono la sfera culturale e quella comportamentale.

Molti di quelli che prima erano clienti diretti del *vendor* sono ora clienti che passano alla gestione dell'operatore di canale. Ciò costituisce in molte situazioni un doppio problema poiché ha sia impatti psicologici e motivazionali sul personale commerciale del *vendor*, che percepisce la perdita della titolarità sui clienti finali come una mutilazione professionale, sia impatti sui clienti finali, specialmente i clienti più importanti, che si sentono declassati con il passaggio della loro relazione dal *vendor* a un operatore di canale.

In questa evoluzione, quindi, oltre all'esigenza di acquisire da parte del *vendor* una cultura di vendita agli operatori di canale, problema duale a quello che si presenta ai *vendor* impostati sulla vendita indiretta, si aggiunge la necessità di acquisire la cultura di gestione del canale nel suo complesso tenendo conto dei vincoli che comporta il rapporto di *partnership* e del fatto che gli operatori di canale costituiscono una comunità di membri in concorrenza tra di loro che possono però, talvolta, allearsi e contrapporsi al *vendor* per acquisire un maggior potere contrattuale ed esercitare pressioni come gruppo, tutti problemi relazionali completamente nuovi per un *vendor* impostato sulla vendita diretta.

## La gestione del canale indiretto



La complessità e, talvolta, l'**ambiguità del rapporto vendor/operatore di canale**, essendo quest'ultimo allo stesso tempo cliente e *business partner* (e, in alcune situazioni di modello ibrido, anche concorrente), rendono complicata per il *vendor* la gestione del canale quale suo organo deputato a svolgere, in toto o in parte, una funzione vitale per l'azienda come la funzione di vendita.

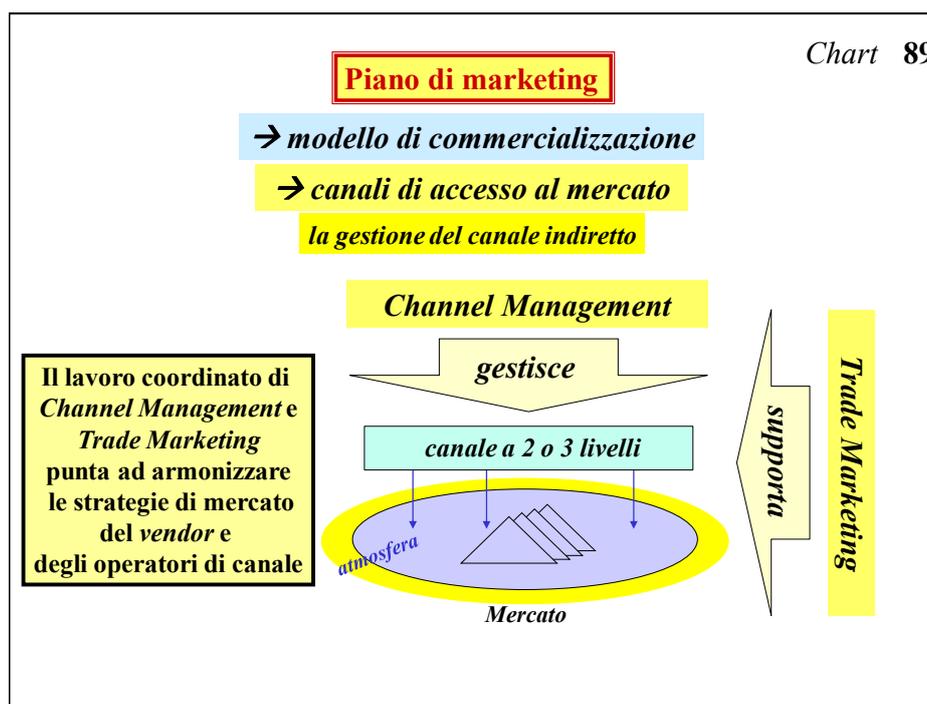
Nella pratica aziendale il *vendor* tende ad affidare la gestione del canale indiretto al lavoro combinato di due funzioni aziendali distinte ma complementari, il *Channel Management* e il *Trade Marketing*: la prima funzione è sempre implementata a differenza della seconda che talvolta può mancare o non essere visibile come tale poiché "sommersa" in una funzione generica di marketing.

Alla funzione di **Channel Management** è affidata la gestione operativa del canale, il controllo della corretta esecuzione delle strategie commerciali concordate con i singoli operatori e, in ultima istanza, la tutela dei risultati complessivi di vendita attesi dal canale, mentre alla funzione di **Trade Marketing**, quando implementata, è richiesto di facilitare la generazione di condizioni di mercato favorevoli all'attività di vendita del canale e ad assicurare al canale quei supporti che ne sostengano efficacia, efficienza e motivazione.

Il *vendor* che opera tramite canali, attraverso queste due funzioni deve traguardare il canale e il mercato contemporaneamente, agendo su questi target con azioni coordinate e una ben definita strategia commerciale. Un forte coordinamento e una sentita complementarietà nelle azioni sul canale e sul mercato del *Channel Management* e del *Trade Marketing* sono le condizioni per il successo nella gestione degli affari via canali esterni.

Queste due funzioni, quando entrambe implementate, sono coinvolte, con ruoli che si intrecciano, nella costituzione, nello sviluppo e nella gestione del canale, dove, ad esempio, per il reclutamento degli operatori di canale e lo sviluppo delle loro competenze è il *Trade Marketing* che agisce direttamente e il *Channel Management* collabora in qualità di esperto del mercato e futuro gestore dei rapporti con gli operatori, mentre per le attività commerciali è il *Channel Management* che gestisce il rapporto e il *Trade Marketing* che fornisce il suo supporto. Ruoli e supporti reciproci tra queste due funzioni sono ulteriormente discussi nelle *chart* successive.

## Il lavoro coordinato di Channel Management e Trade marketing



Il lavoro coordinato di *Channel Management* e *Trade Marketing* punta inoltre ad armonizzare le strategie di mercato del *vendor* e degli operatori di canale in modo di ridurre divergenze e conflitti d'interesse.

Il *Channel Management* come funzione interna al *vendor* responsabile dei risultati di vendita ottenuti dal canale, cura la gestione *day-by-day* degli operatori di canale, e sostiene, per la componente di affari del *vendor* prodotti dal canale, un ruolo omologo a quello del *Sales Management* nel canale diretto. La sua missione è, quindi, quella di rendere effettivo un dispiegamento sul mercato di risorse e competenze da parte degli operatori di canale congruente con i piani di vendita concordati e di lavorare per contribuire a eliminare ostacoli, esterni e interni, che siano di impedimento alla conclusione positiva delle trattative di vendita e al raggiungimento dei risultati complessivi attesi.

Il *Trade Marketing* svolge il suo ruolo formulando ed eseguendo programmi di marketing rivolti sia al canale che al mercato.

Tra i programmi di marketing rivolti al canale sono di particolare importanza quelli finalizzati a trasferire conoscenze tecnologiche, tecniche, applicative e commerciali alle forze di vendita del canale stesso al fine di mantenerle aggiornate sulle evoluzioni dei contenuti dell'offerta e su come indirizzare le nuove opportunità commerciali generate da tali evoluzioni.

Con i programmi di marketing rivolti al mercato s'indirizza, in cooperazione con il canale, la generazione della domanda attraverso strumenti di comunicazione professionali quali, ad esempio, convegni e seminari, attraverso vari tipi di azioni promozionali e attraverso metodiche per la *lead generation* (chart 62), ossia la ricerca di opportunità di vendita (*lead*) da trasferire al canale, effettuata tramite sollecitazione di clienti e probabili clienti (*prospects*) con strumenti remoti quali *telemarketing*, pubblicità con coupon, campagne e-mail, fax, ecc.

Il *Trade Marketing* è una funzione di crescente importanza nel contesto competitivo delle vendite via canale, che si pone nella prospettiva di considerare l'operatore di canale soprattutto come "*business partner*", con il quale instaurare, in collaborazione con il *Channel Management*, un rapporto di reciproca soddisfazione che avvicini le due aziende attraverso un legame di profonda

cooperazione (si veda a tale proposito la **chart 70** sul marketing relazionale applicato alle relazioni con gli operatori di canale).

In situazione di canale ibrido il *Trade Marketing*, pur traguardando principalmente il canale esterno, deve monitorare anche la situazione del canale interno, soprattutto nelle aree di frontiera, per tentare di evitare e, eventualmente, gestire gli eventuali conflitti di canale.

Nella realtà dei mercati industriali, per tutte le pressioni sull'ambiente economico e nonostante la vendita diretta produca ancora più della metà dei volumi di vendita, si assiste a un **graduale ma continuo slittamento da vendita diretta a vendita via canale esterno**.

Questa evoluzione per non essere solo la risposta a dei problemi ma diventare un fattore di sviluppo richiede la maturazione nelle aziende *vendor* di una cultura di gestione del canale per passare “da una concezione di vendita agli intermediari a una di vendita con gli intermediari”<sup>47</sup> e in parallelo l'armonizzazione delle strategie di marketing del *vendor* con le caratteristiche del canale.

Per citare un esempio che chiarisca quest'ultimo punto si pensi a un *vendor* che per la sua tipologia di offerta e per i mercati che indirizza adotta una strategia di marketing *Pull*: per non vanificare gli investimenti richiesti da questa strategia, a questo *vendor* deve corrispondere un canale attrezzato che garantisca una capacità di pronta e adeguata risposta alla domanda generata e un'elevata efficienza distributiva.

Come altro esempio di esigenza di armonizzazione della strategia di marketing del *vendor* con le caratteristiche del canale si pensi al caso del *vendor* con strategia di marketing prevalentemente *Push* cui deve corrispondere un canale che “voglia”, “sappia” e “possa” spingere la vendita sul mercato dei clienti finali, dove la copertura del mercato, la competenza e le relazioni fanno premio, in questo caso, anche sull'efficienza distributiva.

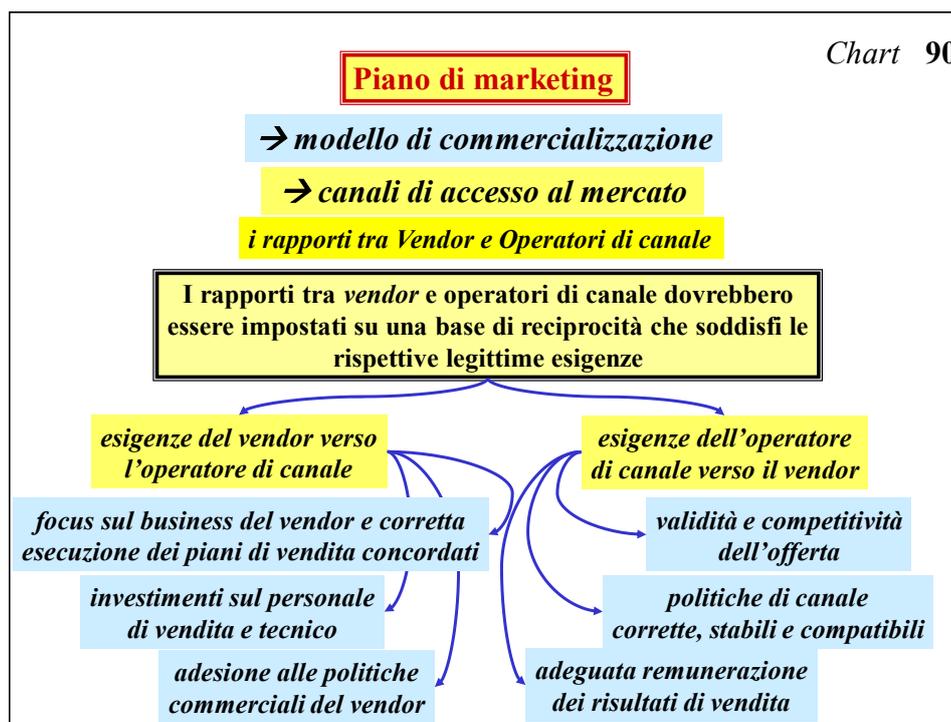
La vendita “con gli intermediari” e l'armonizzazione delle strategie di marketing del *vendor* con le caratteristiche del canale non possono realizzarsi senza il lavoro coordinato di *Channel Management* e *Trade Marketing*, funzioni la cui importanza emerge sempre più chiaramente.

Altri aspetti delle dinamiche collaborative tra *Channel Management* e *Trade Marketing* vengono in evidenza discutendo di Esecuzione del piano di vendita con il canale a 2 livelli (**chart 325-330**).

---

<sup>47</sup> Marco Raimondi, op. cit. pag. 619

## Reciproche esigenze nei rapporti *Vendor*/Operatori di canale



Si è discusso dell'importanza attribuita alla qualità del rapporto tra *vendor* e operatori di canale e di come le due funzioni di *Channel Management* e *Trade Marketing*, operando coordinate, abbiano il compito di tutelare tale rapporto.

Su questo argomento si pone allora la questione di quali siano le condizioni di base che *vendor* e operatori di canale debbano reciprocamente soddisfare.

Ovviamente la risposta a questo quesito può essere diversa per ciascun canale in relazione alle specificità di prodotto, di mercato, di struttura di quel canale e alla storia delle relazioni *vendor*/canale. Ma ricercando gli elementi ultimi essenziali riteniamo che si possano individuare almeno tre esigenze per ogni controparte che dovrebbero avere un valore di grande generalità.

Il *vendor* chiede all'operatore di canale basilaramente:

- di applicare il giusto **focus** al suo business da parte delle forze di vendita. È questa una preoccupazione collegata alla situazione di multivendorialità di molti operatori, che, a sua volta deriva dall'esigenza dell'operatore di intercettare un più ampio spettro di opportunità di affari realizzando allo stesso tempo delle economie di scopo (**chart 160**) sulle costose risorse di vendita. Le diverse alternative di linee di azione che un portafoglio di offerta *multi-vendor* propone al venditore dell'operatore di canale impone di stabilire scale di priorità tra i diversi *vendor* che dovrebbero essere influenzate dall'operatore di canale attraverso direttive, opportuni piani di incentivo e adeguati controlli. In situazioni di questo tipo il *vendor* pretende una posizione nelle priorità del venditore di canale commisurata al valore della relazione che ha instaurato con l'operatore;
- una corretta e leale **esecuzione dei piani di vendita concordati**. All'inizio di ogni esercizio economico, in genere, *vendor* e operatore di canale concordano un Piano di vendita che comprende i volumi da realizzare complessivamente e per linee di offerta, i criteri da applicare nella gestione degli stock, le risorse commerciali e tecniche da dedicare al business del *vendor* in quantità e qualità, quest'ultima da sostenere con gli opportuni investimenti in formazione e sviluppo. Il rispetto di tale piano in tutti i suoi aspetti da parte dell'operatore di canale è una frequente area di attenzione da parte dei *vendor* a tutela dei risultati attesi;

- una franca adesione alle **politiche commerciali** del *vendor*. L'immagine del *vendor* presso il cliente o verso un potenziale cliente è affidata al venditore del canale. Questo costituisce un elemento di preoccupazione per il *vendor* che tende a proteggersi stabilendo delle politiche commerciali e pretendendo che siano rispettate dal canale. Tali politiche possono riguardare le norme di correttezza commerciale, il controllo della *customer satisfaction*, i livelli di supporto al cliente nelle fasi di pre- e post-vendita, certi modelli di servizio, ecc.

Dal punto di vista dell'operatore di canale le relazioni di *partnership* con i *vendor* costituiscono dei vincoli che condizionano i suoi affari presenti e le prospettive di sviluppo della sua azienda, ed è per questo che risulta importante che chieda a ciascuno dei suoi *vendor* basilamente:

- di rendere disponibile un'**offerta** valida e aggiornata sul piano dei contenuti e della competitività. Questa esigenza è importante per la tutela della posizione economica dell'operatore di canale che si assume la maggior parte degli oneri economici connessi alle operazioni di vendita e i rischi di vendita legati al rispetto da parte del cliente degli oneri contrattuali di sua competenza oltre ai rischi di solvibilità del cliente stesso;
- l'attuazione di **politiche verso il canale** che siano sufficientemente stabili e rispettose dei legittimi interessi degli operatori. La stabilità delle politiche di canale si riferisce a possibili decisioni unilaterali del *vendor* che variano, seguendo certi suoi interessi di breve termine, le modalità di remunerazione delle vendite, il portafoglio di offerta assegnato al canale o i mercati di riferimento sui quali il canale viene impegnato, sbilanciando gli equilibri economici dell'operatore o vanificando eventuali investimenti pregressi degli operatori su quel segmento di offerta o su quel mercato. Il rispetto dei legittimi interessi dell'operatore di canale emerge da un'equilibrata gestione del canale in cui ogni decisione cerchi di bilanciare gli interessi del *vendor* con quelli degli operatori di canale;
- che i risultati di vendita degli operatori abbiano adeguata **remunerazione**. È interesse anche del *vendor* che i suoi operatori di canale siano e rimangano economicamente solidi. Questa è una condizione di base per la fidelizzazione del canale e per il mantenimento di elevati livelli di motivazione. La remunerazione dell'operatore di canale sulla vendita di prodotti e servizi e i costi di vendita da lui sopportati sono, in genere, le variabili che maggiormente incidono sull'economia dell'operatore stesso e dovrebbe essere preoccupazione di ogni *vendor* con il quale l'operatore si relaziona mantenere un equilibrio tra queste variabili relativamente al business di pertinenza di ciascuno.

Se i rapporti tra *vendor* e operatori di canale assumono un carattere di attenzione continua e diffusa ai legittimi reciproci interessi, allora sono poste le premesse per l'instaurarsi di un rapporto di fiducia bilaterale che è la base per una *partnership* solida e destinata a durare nel tempo.

## Spostamento del punto di vista verso l'Operatore di canale

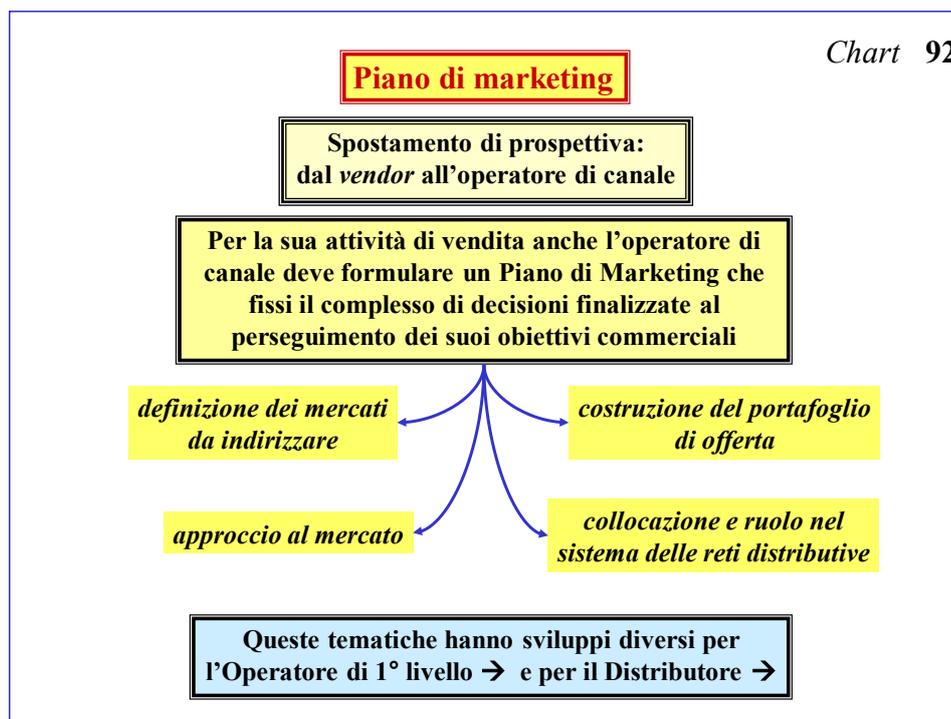


In tutta la discussione degli argomenti del Piano di marketing più direttamente correlati con le problematiche di vendita nei contesti industriali, si è assunto il punto di vista del *vendor* come prevalente prospettiva di analisi.

Vari sono i motivi a supporto di questa scelta:

- la **centralità dei *vendor* nei mercati business-to-business** rimane indiscussa poiché:
  - la vendita diretta dai *vendor* ai clienti finali è ancora prevalente, nonostante uno slittamento lento ma continuo verso la vendita via canali esterni (secondo diverse stime la vendita diretta supera ancora il 60% del volume complessivo di affari);
  - anche nelle situazioni di vendita via canali esterni è innegabile il ruolo preminente di ciascun *vendor* come capofila e punto di riferimento dell'insieme di operatori che vanno a costituire il suo canale di distribuzione;
- **le problematiche discusse nell'ottica del *vendor* mantengono molta della loro validità anche per l'operatore di canale** poiché questi, di fronte al proprio cliente, è sostanzialmente in modalità di "vendita diretta", indipendentemente dalle fonti di approvvigionamento del contenuto della sua offerta. Quindi assumendo come principale punto di vista quello del *vendor*, vengono sviluppate argomentazioni che con le dovute relativizzazioni sono applicabili anche agli operatori di canale. **Sulla base di questa considerazione anche nei capitoli sulle Operazioni di vendita, le problematiche di vendita dell'operatore di canale vengono discusse soprattutto per differenza rispetto a una ipotetica vendita diretta effettuata dal *vendor*, considerata come schema di riferimento.**

La necessità di scegliere un punto di vista rispetto al quale sviluppare gli argomenti trattati ha portato a privilegiare quello del *vendor*, soprattutto per le argomentazioni citate in precedenza, ma questa scelta non esime dal prendere in considerazione anche i punti di vista degli altri attori cointeressati al business in discussione, argomento a cui si accenna nelle *chart* che seguono.



Le problematiche di vendita dell'operatore di canale partono dalle stesse domande di base che sono state poste all'inizio di questa trattazione (*chart da 21 a 24*), dove erano state viste e discusse prevalentemente nell'ottica del *vendor*.

Le questioni lì poste (cosa vendere e dove, come, in quali quantità, con quale logica, con quali azioni, svolte da chi, con quali competenze e quali risorse) sono le stesse che deve porsi qualunque operatore di canale di fronte alla propria idea di business: ovviamente le sue risposte saranno in genere diverse da quelle del *vendor* a causa delle differenze di ruolo e di obiettivi.

Ciò premesso anche l'operatore di canale per definire il suo modello di business dovrà, però, formulare un suo "Piano di marketing" che, sostanzialmente, consiste nella scelta dei mercati sui quali vuole e può operare, del portafoglio di offerta con il quale presentarsi a tali mercati, di come vuole approcciare i diversi mercati e, elemento nuovo, della propria collocazione nell'ambiente delle reti di vendita, ipotizzando che abbia già stabilito di voler giocare nel "ruolo" di operatore di canale.

Quindi la struttura del Piano di marketing di un operatore di canale non differisce da quella di un *vendor*, mentre i contenuti e i percorsi di formulazione delle risposte sono molto diversi e anche differenti tra il caso dell'operatore di 1° livello e quello del distributore.

Nelle *chart* successive si discutono tali differenze puntualizzando alcuni tratti distintivi del Piano di marketing di un operatore di canale.

Nel caso dell'operatore di canale che sia anche *vendor* di una sua offerta proprietaria (*chart 75*), questi dovrà predisporre un Piano di marketing di riferimento specifico per questa offerta. Se queste due offerte si rivolgono agli stessi mercati e sono veicolate dalle stesse risorse di vendita allora è necessario che i due Piani, quello da operatore di canale e quello da *vendor*, siano congruenti e, soprattutto, compatibili poiché dovrebbero essere integrati in un unico Piano di marketing complessivo dell'azienda.

## Focus sull'Operatore di 1° livello



La formazione del portafoglio di offerta dell'operatore di canale di 1° livello parte dalla definizione dei suoi requisiti di portafoglio ed è determinata dalla sua capacità di stabilire accordi di commercializzazione con *vendor* in grado di fornire prodotti/servizi sufficientemente competitivi e coerenti con tali requisiti.

Nel definire i requisiti del portafoglio di offerta, la prima preoccupazione dell'operatore di canale che disponga di uno stabilizzato portafoglio di clienti dovrebbe essere quella di **proteggere questa importante risorsa del suo patrimonio commerciale**. La relazione diretta con i clienti e il rapporto di fiducia che s'instaura è un bene che supera il ciclo di vita dei prodotti/servizi con i quali il rapporto è stato costruito. Conoscere l'evolversi dei bisogni di tali clienti ed essere in grado di proporre delle risposte a questi bisogni, innovando la propria capacità di offerta, è il modo più sicuro per rimanere nel mercato e proteggere il proprio business. Queste idee sviluppate nell'ambito della disciplina del *customer management*<sup>48</sup> (chart 275, 352) invertono la visione tradizionale del marketing, che è quella di trovare clienti per i propri prodotti/servizi, verso una visione che punta a ricercare i prodotti/servizi che rispondono ai bisogni dei propri clienti, ricorrendo anche ad accordi di *partnership* o a forniture da terze parti.

Strutturalmente un operatore di canale che ha una forte dipendenza del proprio business dal portafoglio clienti, avendo investimenti sul portafoglio di offerta attuale più limitati rispetto a quelli del *vendor* rappresentato, che è il reale proprietario dell'offerta sviluppata con investimenti talvolta ingenti, è nella condizione più favorevole per aderire alla visione *customer management*.

Ma nel delineare una possibile evoluzione del proprio portafoglio di offerta un tale operatore di canale deve tener conto anche di altri vincoli, alcuni dei quali stringenti e condizionanti, quali:

- la possibilità di relazioni di affari con altri *vendor* per configurarsi come operatore *multi-vendor* e ampliare la propria possibilità di scelta nella composizione del portafoglio di offerta;
- l'esigenza di mantenere una certa coerenza commerciale verificando la compatibilità degli stili e delle politiche commerciali dei diversi *vendor* che andrebbe a rappresentare;

<sup>48</sup> Per un primo approfondimento di questo argomento si può consultare il lavoro di Franco Gonella: "*Customer Management*", 2002, ed. ETAS

- la verifica dell'adeguatezza della propria struttura commerciale, delle competenze e della quantità di risorse disponibili rispetto alle esigenze di innovazione del portafoglio di offerta;
- il mantenimento di una compatibilità interna al portafoglio di offerta limitando, se non evitando, sovrapposizioni tra offerte di diversi *vendor* che si possano tradurre in imbarazzanti competizioni interne al portafoglio;
- la possibilità di integrare il portafoglio di offerta con componenti proprietarie sviluppate, o fatte sviluppare, per rispondere a specifici bisogni che non trovino adeguata risposta nell'offerta dei *vendor* disponibile sul mercato. Quest'ultimo punto è particolarmente delicato poiché configura una contaminazione di ruolo dell'operatore di canale che assume anche una posizione di *vendor* per alcune componenti dell'offerta, con qualche implicazione che verrà discussa più oltre a [chart 95](#).

Come si è visto nella *chart* introduttiva al Piano di marketing dei *vendor* ([chart 26](#)) le scelte sul portafoglio di offerta e sui mercati da indirizzare non sono scelte tra di loro indipendenti ma sono scelte mutuamente correlate nel senso che talvolta è conveniente strutturare l'offerta in funzione del mercato da indirizzare e talaltra viceversa. Nel caso dell'operatore di canale è necessario distinguere tra il caso visto sopra dell'operatore con un vasto portafoglio di clienti consolidato da qualche tempo, per il quale l'approccio secondo il paradigma del *customer management* sembra il più opportuno, e il caso dell'operatore di canale che ritiene di non avere rilevanti potenziali di affari dal suo attuale portafoglio clienti e deve ricercare nuovi clienti sui mercati già frequentati oppure deve espandersi su nuovi mercati. In quest'ultimo caso la ricerca dell'offerta più promettente è maggiormente aperta e libera e deve essere guidata dalla consapevolezza o dalla percezione dei bisogni di mercato palesi o latenti e dal suo istinto imprenditoriale. Ma anche per quest'ultima tipologia di operatore di canale la libertà di azione è condizionata da alcuni vincoli quali la geografia praticabile, le competenze possedute di prodotto/servizio e di mercato, con particolare riguardo ai settori merceologici e alla dimensione e complessità delle problematiche da affrontare.

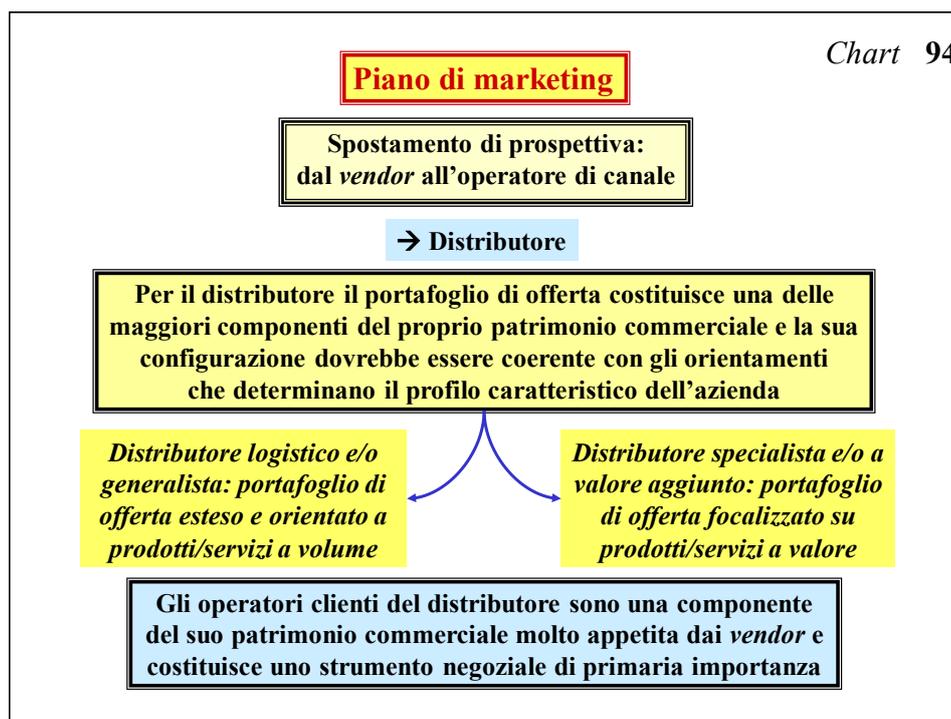
Il tema del Piano di marketing dell'operatore di canale, come premessa al suo Piano di vendita e successivi processi di esecuzione, viene ripreso alla [chart 352](#).

Va infine osservato che l'incontro tra domanda e offerta nelle relazioni tra *vendor* e operatori di canale vede atteggiamenti proattivi da entrambe le parti nel senso che gli operatori cercano i *vendor* che meglio rispondono alle esigenze di ampliamento e/o di rinnovamento del proprio portafoglio di offerta e i *vendor*, a loro volta, cercano gli operatori di canale che meglio rispondono al profilo da loro disegnato per il reclutamento nel proprio canale di vendita.

Il *vendor* che cerca l'operatore di canale è l'occasione che può innescare nuove idee di business nell'operatore aperto alla ricerca di nuovi sbocchi di mercato.

La discussione delle dinamiche di reclutamento degli operatori di canale di 1° livello da parte del *vendor* è ripresa alle [chart 327-330](#).

## Focus sul Distributore



La formazione del Piano di marketing del distributore si polarizza sul portafoglio di offerta che, per questa tipologia di operatore di canale, costituisce una delle componenti di maggiore importanza del proprio patrimonio commerciale.

Un portafoglio di offerta ideale per un distributore che opera su certe aree merceologiche dovrebbe includere i prodotti/servizi dei *vendor leader* di mercato in quelle aree e il più ampio numero possibile di prodotti/servizi di *vendor* specializzati o di nicchia. Un portafoglio di offerta così strutturato tende a due obiettivi importanti per i distributori: funzionare da fornitore unico o quasi unico per la propria clientela [proponendo il modello *one-stop-shopping* (chart 72) che semplifica le procedure di acquisto degli operatori di 1° livello clienti del distributore] e allargare il più possibile il parco dei clienti serviti che, costituendo un elemento di forte attrazione per i *vendor*, rinforza la posizione negoziale del distributore. In quest'ottica il Piano di marketing del distributore punta anche a un'attività continua e intensa di acquisizione come clienti di nuovi operatori di canale di 1° livello per ampliare i propri volumi di vendita data l'importanza delle economie di scala (chart 160) nel suo modello di business.

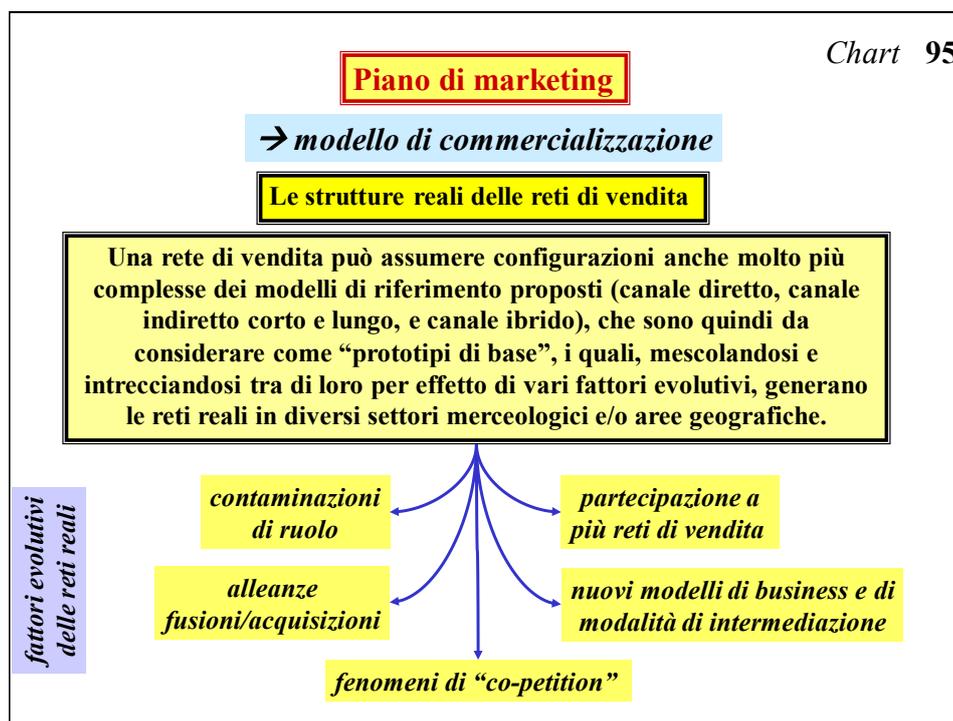
Il portafoglio di offerta del distributore dovrebbe mantenere una coerenza tra il suo contenuto e gli orientamenti che determinano il profilo caratteristico dell'azienda, così come visto alla chart 78.

Ad esempio un distributore logistico o un distributore generalista si orienta verso contenuti del proprio portafoglio di offerta basati su prodotti a volume che richiedono soprattutto una forte efficienza distributiva, mentre un distributore specialista o un distributore a valore aggiunto si orienta verso contenuti basati su prodotti a valore che richiedono competenze tecniche e la disponibilità di servizi di varia natura per l'operatore di 1° livello.

La coesistenza sullo stesso distributore di prodotti a volume e a valore è possibile, anche se introduce difficoltà poiché richiede la presenza simultanea di due diverse culture, una orientata all'efficienza e rapidità distributiva e l'altra orientata alla progettualità e ai servizi di supporto. Queste due culture sono poco conciliabili tra di loro poiché fanno riferimento a due modelli di business opposti, alti volumi e bassa marginalità specifica per il primo e bassi volumi e alta marginalità specifica per il secondo, oltre a stili di management e competenze professionali profondamente differenti.

Ciononostante il distributore che riesce a coniugare le due culture acquisisce vantaggi competitivi che possono risultare decisivi agli effetti della sua posizione sul mercato.

## Le strutture reali delle reti di vendita



L'insieme delle reti di vendita è assimilabile a un ecosistema costituito da entità viventi, quali le aziende che lo costituiscono<sup>49</sup>, che perseguono dei loro fini di sopravvivenza/prosperità, in continua interazione tra di loro e condizionate dall'ambiente fisico ed economico all'interno del quale svolgono le loro attività. Come tutti gli ecosistemi, le reti di vendita si evolvono nel tempo a causa degli effetti indotti sulla struttura dalle attività svolte, dalle interazioni tra i suoi componenti e dalle trasformazioni dell'ambiente in cui sono immerse.

Per rendere intellegibile le complessità insite in un tale ecosistema si è partiti dai modelli elementari di struttura (vendita diretta, canale corto, canale lungo, canale ibrido), che costituiscono i nuclei iniziali e reali di qualunque rete di vendita e che, successivamente, si evolvono ma rimangono come tasselli ancora distinguibili nella loro fisionomia in strutture a rete talvolta molto intricate.

Per dar conto di tali evoluzioni è ora opportuno discutere alcuni dei fattori che premono sui suddetti modelli elementari e spingono verso quelle trasformazioni che caratterizzano, poi, la concreta morfologia delle reti di vendita:

- **contaminazioni di ruolo:** i primi tre modelli elementari di commercializzazione, vendita diretta, canale corto e canale lungo, schematizzano in tre ruoli distinti gli attori che intervengono nella dinamica dei processi di vendita: il *vendor*, il distributore e l'operatore di 1° livello. Ma nella realtà del mercato intervengono varie motivazioni che tendono ad alterare questo schema: una di queste sta già nel quarto modello elementare di commercializzazione, il modello ibrido, che porta il *vendor* a duplicare il suo ruolo in quelli di capofila del canale esterno per la

<sup>49</sup> Quella degli aggregati sociali (includere quindi le aziende) intesi come "entità viventi" è una concezione già proposta e dettagliatamente discussa dal filosofo inglese Herbert Spencer (1820-1903) nei suoi "Principi di Sociologia". Si veda a tale proposito il libro di Franco Ferrarotti. "Sociologia: saggio critico, testimonianze, documenti", pag. 232 e seg., 1977, ed. Accademia. Questa stessa tematica, combinata con la Teoria dei Sistemi, è ripresa, con una visione molto avanzata e più specialisticamente orientata alle aziende, da Salvatore Vicari con "L'impresa vivente", 1991, ed. ETAS Libri.

componente di vendita indiretta e di operatore di 1° livello per la componente di vendita diretta. Se poi il canale esterno è lungo e super-ibrido (chart 86) il *vendor* si assume l'ulteriore ruolo di distributore verso un sottoinsieme selezionato di operatori di 1° livello e, a sua volta, il distributore che partecipa al canale lungo e adotta un modello di *go-to-market* ibrido, aggiunge anche lui al suo ruolo canonico quello di operatore di 1° livello. Ma le possibili contaminazioni di ruolo non finiscono qui perché l'operatore di 1° livello che, per suoi e probabilmente validi motivi, propone anche una sua offerta proprietaria di prodotti o di servizi (chart 75) assume il ruolo di *vendor* per questa componente della sua offerta per la quale, in molti casi, implementa anche una sottorete di operatori di 1° livello assumendo il ruolo di capofila di questo sottocanale di vendita. Altri casi di contaminazione di ruolo sono quelli della rete di vendita a 2 livelli, fiancheggiata da una rete di assistenza tecnica di terzo livello per esigenze di capillarità di presenza sul mercato (casi che si presentano, ad esempio, nelle reti di vendita di automobili e di autocarri). In molti di questi casi all'operatore di 1° livello della rete di vendita (il concessionario di area) il *vendor* richiede di assumere anche il ruolo di distributore per le parti di ricambio agli operatori dell'assistenza tecnica, i quali a loro volta possono fungere da sottorete di vendita dello stesso concessionario. Appare chiaro come queste contaminazioni di ruolo, eventualmente combinate con alcuni degli altri fattori che sono discussi nei punti che seguono, contribuiscono a complicare la struttura delle reti di vendita;

- **partecipazione a più reti di vendita:** gran parte degli operatori di canale di 1° livello e tutti i distributori propongono un portafoglio di offerta che comprende prodotti/servizi di più *vendor*. Le motivazioni sottostanti a questa scelta sono sia economiche sia funzionali. Tra le motivazioni economiche ricordiamo l'esigenza di realizzare volumi di affari in grado di sostenere i costi di struttura, l'obiettivo di realizzare economie di scopo nell'attività di vendita (suddividendo le relative spese tra più linee di offerta), la ricerca di una certa protezione dal rischio *vendor* connesso alla sempre presente possibilità d'interruzione del rapporto che può essere originata da varie cause (crisi di mercato del *vendor*, adozione di politiche non condivise di canale, di prezzo o di sconto/marginalità per il canale stesso, degrado del livello di competitività dell'offerta, ecc.). Per quanto riguarda le motivazioni funzionali si può ricordare la necessità di complementare l'offerta di un *vendor* con prodotti/servizi aggiuntivi soprattutto in presenza di prodotti sistemici (chart 19), oppure la volontà di perseguire un obiettivo di miglioramento del servizio al cliente proponendo una politica di *one-stop-shopping* (chart 72, 94), ecc. Questa diffusa multivendorialità fa collocare gli operatori di canale in più reti elementari di vendita con intrecci di relazioni che possono coinvolgere sia *vendor* sia distributori e che aumentano la vascolarizzazione, e quindi la complessità, del sistema di distribuzione complessivo;
- **alleanze e fusioni/acquisizioni:** tra gli attori che operano nella rete distributiva sono frequenti gli accordi di collaborazione, sotto forma di alleanze, o di interventi sulla proprietà delle aziende che determinano acquisizioni e fusioni. Questa dinamica è alimentata da un limite cronico, almeno in Italia, di molti operatori di canale, quello della sottocapitalizzazione che, combinata con la nota rigidità dei rapporti di lavoro comune a tutte le aziende, riduce la loro capacità di resistenza in situazioni di crisi congiunturali prolungate. Le fusioni/acquisizioni possono svilupparsi sia in orizzontale sia in verticale, nel senso che possono realizzarsi tra operatori omologhi, ad esempio tra operatori di 1° livello, oppure tra operatori diversamente collocati nella stratificazione del canale, come ad esempio tra *vendor* o distributore e operatore di 1° livello. Nel primo caso si assiste a un consolidamento di diverse strutture in un gruppo che vuole allargare il suo mercato con la stessa tipologia di offerta oppure vuole ampliare la sua offerta combinando portafogli e competenze. Nel secondo caso si assiste a una operazione che può avere diversi fini come ad esempio quello della diversificazione di ruolo di un *vendor* o di un distributore senza entrare ufficialmente in una politica di canale ibrido, per le criticità collegate a questa scelta, oppure quello di intervento di un *vendor* su un operatore in difficoltà per proteggere le proprie vie di accesso al mercato. Anche alleanze, fusioni e acquisizioni contribuiscono ad aumentare ambiguità di ruolo e complessità;

- **nuovi modelli di business e di modalità di intermediazione:** le pressioni competitive e l'evoluzione delle tecnologie sono fattori che spingono gli operatori di mercato a evolvere il loro modello di business. Ad esempio l'introduzione del canale elettronico da parte di un *vendor* in parallelo a un esistente canale esterno pur introducendo una serie di problematiche di difficile gestione, già discusse nel commento alla **chart 85**, non può essere evitato in molte situazioni di business. Oppure la vendita di prodotti sotto forma di servizi attraverso formule di noleggio a breve, medio e lungo termine fa emergere una nuova tipologia di operatori di canale che si sovrappongono e competono con gli operatori tradizionali che “vendono” i prodotti. Analogamente la notevole complessità per il cliente finale insita in certe forniture ha fatto emergere una nuova tipologia di operatori specializzati nell'integrazione di prodotti e servizi (i cosiddetti *system integrator*) per la realizzazione di progetti, i quali si riforniscono da *vendor* e da distributori per l'approvvigionamento della componentistica necessaria alla realizzazione di tali progetti. Un altro modello di business che si è molto diffuso è quello dell'offerta di servizi in *outsourcing* che può riguardare quelle funzioni aziendali per le quali siano richieste una compressione e/o una variabilizzazione dei costi collegati oppure delle competenze specialistiche difficili da sviluppare e mantenere in azienda, o ancora una flessibilità operativa in grado di far fronte a picchi di lavoro senza dover dimensionare su questi picchi una struttura dedicata, ecc. I servizi in *outsourcing* si possono riferire a utilizzazione di reti di telecomunicazioni, a servizi informatici, amministrativi, di gestione acquisti e altro. Questa tipologia di operatori si inserisce nelle reti di vendita sia come soggetti che acquistano che come soggetti che vendono complicando ulteriormente il panorama delle reti di distribuzione. Appare evidente come tutti questi modelli di business meno tradizionali possano essere adottati a pieno titolo dagli attori che operano all'interno delle reti di vendita introducendo nuovi elementi di complessità dei quali è necessario tener conto nei piani di marketing e di vendita;
- **fenomeni di “co-petition”:** *co-petition* è un brutto neologismo che nasce dalla intersezione dei termini *cooperation* e *competition* a formare un ossimoro che sta a indicare la coesistenza nelle relazioni tra due aziende di atti di collaborazione commerciale contemporaneamente ad atti anche fieramente competitivi. Questa tendenza origina dal filone di pensiero di marketing secondo il quale l'esigenza di mantenere la relazione e di soddisfare il cliente dovrebbe far premio rispetto al vecchio dogma del rispetto del perimetro aziendale secondo il quale i clienti vanno serviti solo con la propria offerta, anche a rischio di qualche forzatura. Con il paradigma della *co-petition* cadono i tabù del mantenimento della distanza, anche fisica, rispetto ai concorrenti e cadono le remore a proporre componenti di offerta dei propri concorrenti se queste contribuiscono a un maggiore successo della fornitura complessiva e ad aumentare il grado di soddisfazione del cliente. Approcci di questa natura sono frequenti nei grandi progetti per la pubblica amministrazione in cui aziende sia complementari che concorrenti si associano a formare, ad esempio, raggruppamenti temporanei d'impresa per l'esecuzione del progetto, ma tali approcci si ritrovano anche su dimensioni di affari più piccole tra operatori di canale con portafogli di offerta parzialmente concorrenti che si associano su uno specifico affare su richiesta del cliente o per iniziativa autonoma. Anche queste dinamiche contribuiscono ad alimentare dei rapporti tra canali che, partendo da posizioni distinte e non comunicanti, si evolvono e si stabilizzano in relazioni trasversali utili agli affari ma che contribuiscono a rendere più complesse le reti di vendita.

In sintesi, una rete di vendita che fa capo a un *vendor* viene implementata partendo da operatori preesistenti e si struttura secondo un modello e un insieme di requisiti definiti dal *vendor* stesso, ma, successivamente, si evolve spontaneamente per effetto delle pressioni dell'ambiente economico e dei diversi interessi degli attori economici che vi partecipano. Tuttavia in tale evoluzione i modelli elementari analizzati (vendita diretta, canale corto, canale lungo e modello ibrido) mantengono la loro validità come riferimenti rispetto ai quali i *vendor* decidono il loro modello di *go-to-market* e rimangono, poi, come tasselli ben individuabili nell'ambito della forma che la struttura di fatto viene ad assumere.

## L'accesso al mercato per l'azienda policentrica



Le discussioni sul Piano di marketing, e in particolare sul modello di commercializzazione, svolte finora hanno fatto riferimento a un modello di azienda tradizionale, tendenzialmente monocentrica, anche se le considerazioni sviluppate hanno una loro validità molto generale.

Ma nel caso dell'azienda policentrica, le cui caratteristiche sono state discusse alla [chart 12](#), le decisioni sul modello di commercializzazione devono essere calibrate in funzione di una serie di questioni che caratterizzano la specificità della singola azienda. Tali questioni riguardano sostanzialmente il modo di gestire la contraddizione tra l'esigenza dell'azienda policentrica di approcciare il mercato segmentando al suo interno le responsabilità di conduzione degli affari, affidandole a dei "silos organizzativi", e l'esigenza di mantenere coerenza nel rapporto con il cliente, quando più silos accedono allo stesso cliente.

Per le situazioni in cui questo problema si pone, è opportuno analizzare quali sono le domande che l'azienda deve porsi, la risposta alle quali influenza le decisioni sul modello di *go-to-market*:

- **la responsabilità della relazione con il cliente deve essere unica?** La risposta a questa domanda dipende da molti fattori alcuni interni al cliente come, ad esempio, l'unicità o la molteplicità d'interlocutori con i diversi silos nei suoi processi di acquisto, e altri dall'azienda che vende, soprattutto in dipendenza del tipo di relazione che vuole stabilire con il cliente oppure della criticità del controllo di alcune variabili di business. Ad esempio se l'azienda venditrice vuole perseguire un modello di rapporto con il cliente ispirato dai principi del marketing relazionale l'unicità di responsabilità s'impone, così come s'impone se la stessa azienda ritiene critica la gestione degli affidamenti a un certo cliente e deve mantenere un controllo consolidato di questa variabile;
- **vanno implementati gruppi di vendita divisionali?** La risposta a questa domanda dipende molto dalle motivazioni che hanno spinto alla strutturazione policentrica dell'azienda. Se le caratteristiche dell'offerta dei vari silos organizzativi sono così diverse tra di loro da richiedere venditori che si specializzino su quelle linee di offerta oppure se ogni linea di offerta richiede uno specifico *focus* per motivi strategici, allora prende consistenza lo stimolo a implementare gruppi di vendita dedicati per silo organizzativo, anche se questa scelta collide in qualche maniera con l'eventuale esigenza di relazione unica con il cliente discussa al punto precedente;

- **il *cross-selling* è ritenuto una opportunità da perseguire?** Il *cross-selling* (chart 207) si riferisce alla possibilità di vendere ulteriori linee di offerta su clienti già penetrati con altre linee di offerta di un diverso silo organizzativo. Il *cross-selling* è facilitato se la struttura di vendita è unitaria o, nel caso di strutture di vendita divisionali, se esistono collaborazione e coordinamento tra i diversi gruppi di vendita, eventualmente con il supporto di qualche forma d'incentivazione o di cointeressenza agli affari *cross-selling*. Se tali affari sono ritenuti opportunità importanti e quindi da perseguire, allora è necessario optare per una struttura di vendita unica oppure stabilire un forte coordinamento tra le diverse strutture;
- **quale coordinamento tra i gruppi di vendita?** Se si è deciso di avere gruppi di vendita distinti che fanno capo a diversi silos ed è necessario un coordinamento tra questi gruppi per uno o più dei motivi discussi in precedenza, allora si pone il problema di come gestire tale coordinamento senza ridurre i gradi di libertà e il vigore della spinta commerciale di ciascun gruppo di vendita. Tale coordinamento può essere affidato a una guida funzionale dedicata a questo scopo, con un qualche potere d'indirizzo nei confronti dei venditori dei singoli gruppi, oppure a figure di *account manager* (chart 291) dislocate sui clienti più grandi o più importanti, o ancora il coordinamento può essere affidato a una serie di direttive che vanno a formare il *management system* (chart 63), con il controllo dell'adesione a queste direttive affidato ai singoli manager di linea;
- **il portafoglio clienti è aziendale o divisionale?** Questa domanda apre al tema dell'attribuzione o meno della cosiddetta "*ownership*" del cliente, ossia di considerare o non uno dei venditori dell'azienda come "titolare" del rapporto con il cliente, nel senso che gli viene assegnato il potere di decidere quali iniziative commerciali intraprendere o non intraprendere su quel cliente. Se per un certo portafoglio di clienti tale titolarità è assegnata ai venditori di un silo quel portafoglio di clienti non è più da considerare aziendale ma solo divisionale e la capacità di incidere e fare affari su quei clienti da parte dei venditori degli altri silos viene molto condizionata dalle idee e dagli interessi dei venditori del silo titolare di quel portafoglio. Una decisione di attribuzione di titolarità di certi clienti a un silo mentre da un lato realizza l'obiettivo di unicità della responsabilità di relazione con il cliente dall'altro rischia, se male o egoisticamente gestita, di compromettere le motivazioni stesse che hanno portato l'azienda a darsi una struttura policentrica. Questo argomento sarà ripreso discutendo di modelli di *coverage* (chart 141-169);
- **gli eventuali canali sono aziendali o divisionali?** Questa è una domanda ancor più critica della precedente poiché coinvolge aziende terze quali gli operatori di canale, per i quali la chiarezza nella politica di canale del *vendor* è alla base della sua credibilità. Data la difficoltà di gestire con i canali situazioni ambigue questa è una scelta che, considerando tutti i pro e i contro della decisione, dovrebbe essere netta e chiara in modo di non dare adito a controversie che non possono non disturbare la conduzione degli affari e i rapporti con gli operatori di canale;
- **la funzione di vendita è unica o policentrica?** Ricordando che per funzione di vendita s'intende l'entità aziendale responsabile di garantire l'ottenimento dei risultati di vendita pianificati dall'azienda, questa questione si pone anche nel caso dell'implementazione di gruppi di vendita divisionali. Una funzione di vendita unica, anche se priva di incarichi operativi diretti, consente una gestione coordinata delle politiche di armonizzazione su eventuali clienti in comune tra le diverse divisioni e favorisce il *cross-selling*. L'importanza del *cross-selling* consiste nel contributo che fornisce a una penetrazione complessiva più profonda del business del *vendor* sui singoli clienti, fatto che migliora il parametro di *customer share*, ossia della componente percentuale del budget di spesa del cliente assorbita dai propri prodotti/servizi. Un'azienda policentrica che ha implementato gruppi di vendita divisionali e per le caratteristiche di prodotto/mercato dei suoi diversi silos non considera cruciali gli aspetti sopra discussi, può fare a meno di una funzione centrale di vendita.

L'incrocio tra le diverse risposte alle domande poste e tra i limiti e le criticità dei diversi modelli di commercializzazione, costituisce la guida alle decisioni da prendere sul modello o sui modelli di *go-to-market* dell'azienda policentrica.

## Considerazioni conclusive sul Piano di marketing



Con questa *chart* riassuntiva si conclude la carrellata su quelle componenti del Piano di marketing che costituiscono il perimetro all'interno del quale devono essere definiti il Piano di vendita e le attività di esecuzione di tale piano. **Questo perimetro è ovviamente suscettibile di revisioni e aggiustamenti di esercizio in esercizio** in relazione ai cambiamenti dell'ambiente o della visione del business da parte dell'azienda.

Le decisioni su portafoglio di offerta, mercati indirizzati e modello di commercializzazione, che si ricorda sono variabili molto interrelate tra di loro, vengono formalizzate in un documento che precisi, quindi:

- **per l'offerta:** i prodotti/servizi da commercializzare, i nuovi prodotti/servizi da lanciare, le politiche di prezzo, i termini e le condizioni di vendita (*T&Cs*), il posizionamento rispetto alla concorrenza e tutti gli altri elementi rilevanti agli effetti delle azioni di vendita, comprese delle guide per la formulazione delle *Sales Value Proposition* (*chart 231, 233*);
- **per i mercati da indirizzare:** le relative geografie, i settori di attività (*industry*), le tipologie di clienti, il bilanciamento tra affari sul portafoglio clienti e la ricerca di nuovi clienti, gli investimenti necessari per migliorare e/o mantenere le posizioni di mercato o per entrare in nuovi mercati;
- **per il modello di commercializzazione:** le modalità di accesso ai mercati (modello diretto, modello indiretto, modello ibrido con i relativi confini di azione), le modalità di generazione della domanda, gli indirizzi *Push/Pull* e il peso reciproco, dove/come/con quale intensità applicare politiche di marketing relazionale. Per gli eventuali canali esterni va indicato il tipo di struttura (a due o tre livelli), le esigenze di reclutamento di nuovi operatori di canale (tipologia, geografia, prodotti/servizi, capacità, ecc.) o d'interruzione del rapporto con qualche operatore.

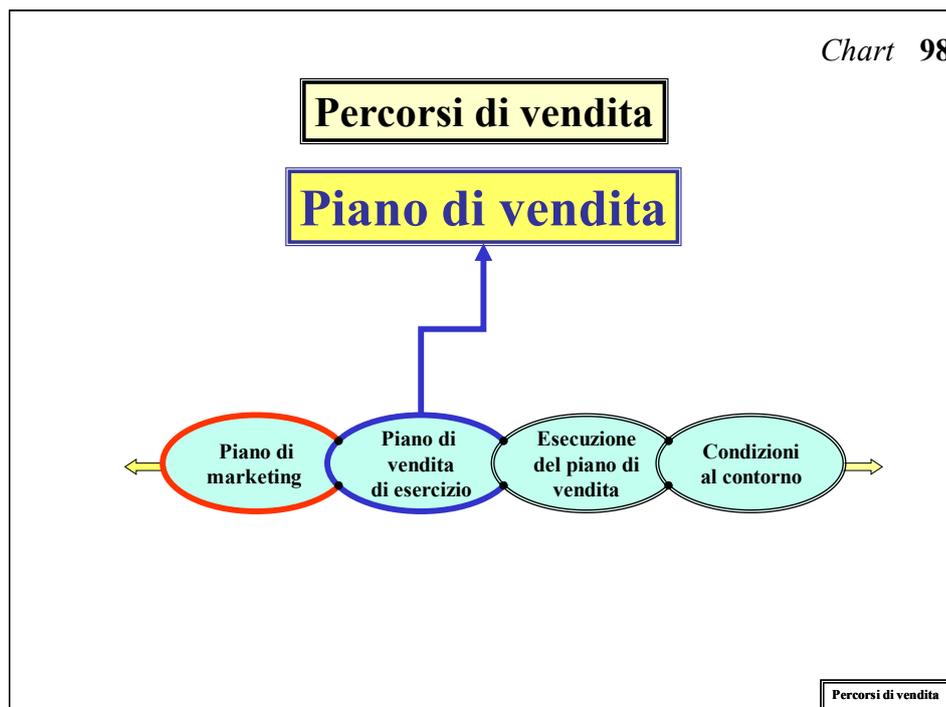
**Ovviamente il Piano di marketing nel suo complesso sviluppa anche altri aspetti riguardanti, per citarne solo alcuni, monitoraggio dell'evoluzione del mercato e della concorrenza, comunicazione e sostegno della marca (*brand*), politiche di valore aggiunto, gestione della qualità, controllo della *customer satisfaction*, dimensionamento e, poi, addestramento e aggiornamento delle risorse umane per la vendita e i servizi, oltre ad aspetti di carattere strategico quali alleanze, acquisizioni, diversificazioni, ecc.**

### **Capitolo 3: Piano di vendita di esercizio (chart 98-131)**

*Si accenna qui alle problematiche di formulazione di un Piano di vendita di esercizio che stabilisca i risultati di vendita che devono essere perseguiti in un certo esercizio per ottenere i risultati economici e di posizione di mercato attesi dall'azienda per quell'esercizio. Tale piano viene elaborato sulla base del perimetro di azione commerciale definito dal Piano di marketing e di diversi altri elementi quali le opportunità che i mercati da indirizzare presentano, le capacità dell'azienda e i numerosi vincoli interni ed esterni che la condizionano.*

*Viene inoltre discussa con qualche dettaglio, in un apposito "excursus" inserito in questo capitolo, una metodologia spesso utilizzata nell'ambiente economico americano per l'assunzione di decisioni con modalità partecipative, che in diverse sue formulazioni viene proposta in vari altri punti di questo lavoro*

## Il “quanto” vendere



Definito il Piano di marketing l’azienda ha dato risposta alle prime tre domande chiave del problema della vendita ([chart 22-23](#)):

- il “cosa” vendere, che si è tradotto nella definizione di un portafoglio di offerta di prodotti/servizi,
- il “dove” vendere questo portafoglio di offerta, che ha portato alla selezione dei mercati da indirizzare,
- il “come” venderlo, che ha condotto all’elaborazione del modello di commercializzazione e, in particolare, del *go-to-market model*, ossia della tipologia di canali scelti per accedere ai mercati selezionati.

In questo modo l’azienda ha definito il perimetro all’interno del quale si devono sviluppare le operazioni di vendita le quali, a loro volta, per potersi svolgere in modo razionale, equilibrato e coerente con le condizioni di mercato, con i risultati di crescita e di profittabilità a cui l’azienda mira e con i vari vincoli, interni ed esterni, a cui essa è sottoposta, richiedono la risposta alla successiva domanda del “**quanto**” vendere, nel senso dei **volumi complessivi** e del **mix di vendita** tra le diverse linee di offerta.

**Il Piano di vendita, che dà risposta a quest’ultima domanda, è il dato propedeutico e necessario all’avvio alle operazioni di vendita.**

Tale piano, che tutte le aziende con più o meno elevata precisione annualmente formulano, fa riferimento all’arco temporale dell’esercizio economico, in sincronia con l’elaborazione del conto economico di previsione, ed è un derivato del più ampio **Piano operativo** dell’azienda per quello specifico esercizio economico.

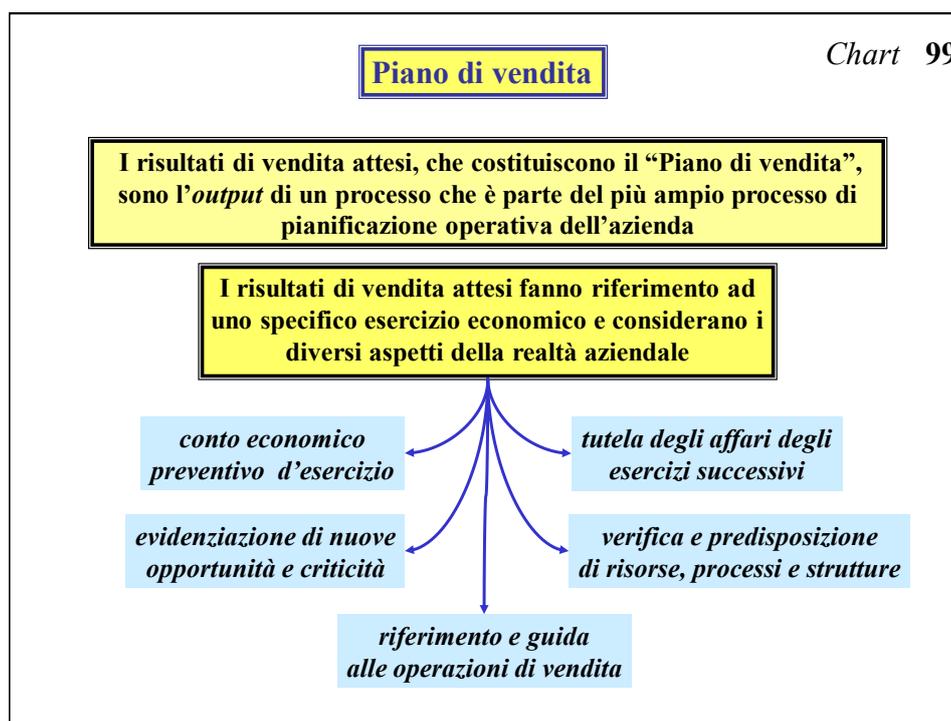
**Il ciclo dell’esercizio economico è uno dei bioritmi fondamentali delle aziende, imposto da condizioni esterne di tipo normativo, legale e fiscale.** Ai risultati dell’esercizio economico fanno riferimento tutti i detentori d’interessi nell’azienda, i cosiddetti “*stakeholders*”, siano essi azionisti, alta direzione, dipendenti, canali di commercializzazione, fornitori, banche, clienti o gruppi d’interesse esterni.

Ogni azienda ha modalità proprie per elaborare il Piano operativo e, di conseguenza, il proprio Piano di vendita, nel senso di processi, modelli, logiche e algoritmi utilizzati, modalità che dipendono da diversi fattori tra cui la dimensione dell’azienda, il settore merceologico di

appartenenza, il livello di competitività del mercato in cui l'azienda agisce, le tradizioni e la cultura aziendale, i condizionamenti esercitati da alcuni *stakeholders*, ecc., fattori che saranno visitati più oltre in questo capitolo (**chart 105**).

Si va dalla pianificazione fatta da una sola persona, in generale il "gran capo", magari affiancato da qualche suo collaboratore di fiducia, che, dedicando qualche mezza giornata, stabilisce quelli che dovranno essere i risultati operativi per l'esercizio a venire (volumi e mix di vendita, di produzione, di acquisti, i budget, il *cashflow*, ecc), fino alla pianificazione sviluppata sotto il coordinamento di una funzione a ciò designata, che impegna e coinvolge tutta l'azienda, seguendo un processo ben definito, sotto l'occhio vigile dell'alta direzione.

Pur non entrando nei tecnicismi di pianificazione, materia alquanto specialistica con un'elevata variabilità in relazione alla dimensione dell'azienda, al settore nel quale opera, ai prodotti/servizi che tratta e alla situazione societaria, organizzativa o normativa, nella quale è inserita, tecnicismi che trascendono lo scopo di questo lavoro, il tema della pianificazione sarà ripreso nelle *chart* successive per evidenziare alcuni elementi che sono di qualche interesse per chi è coinvolto nelle problematiche di vendita.



**La risposta al "quanto" vendere è espressa dal Piano di vendita di esercizio che stabilisce i risultati di vendita attesi dall'azienda per l'esercizio economico considerato.**

Tale piano è il risultato, l'*output*, di un processo di pianificazione, sviluppato con varie modalità (accurato o affrettato, intenso o blando, più o meno formalizzato, vigilato o trascurato dal vertice aziendale), che a sua volta è parte di un più ampio processo di pianificazione operativa complessiva dell'azienda, sottoposto anch'esso a una varietà di modalità di esecuzione che discende oltre che dagli elementi a cui si è accennato nel commento alla *chart* precedente, anche da quanto i vertici aziendali "credono" nel valore per le loro aziende dello sforzo necessario per eseguire una pianificazione accurata e credibile.

I risultati operativi attesi per un certo esercizio economico espressi dal piano sono dei dati elaborati considerando la realtà aziendale sotto diversi aspetti:

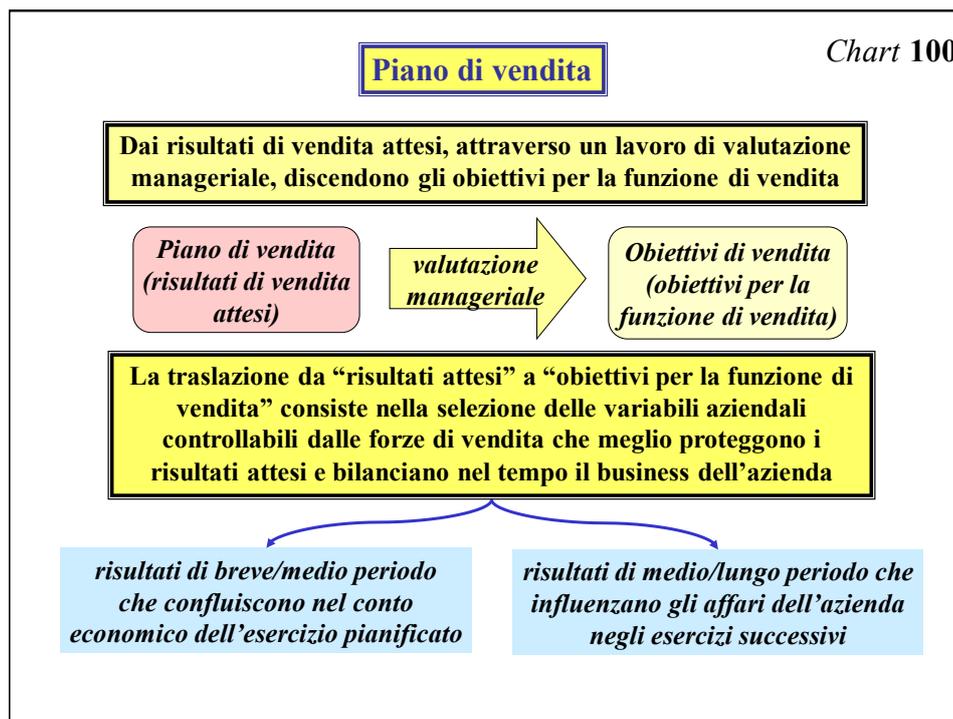
- il primo aspetto è relativo alla formulazione del **conto economico di previsione** dell'esercizio sotto pianificazione, in cui alcuni dati relativi ai risultati di vendita attesi costituiscono elementi

determinanti (come appare evidente nel già discusso schema della *chart 13*), e la realizzazione o meno di tali risultati di vendita condiziona significativamente il risultato finale d'esercizio;

- ma gli elementi che entrano direttamente nel conto economico d'esercizio (fatturato, margine, spese di vendita) non esauriscono le diverse dimensioni dei risultati operativi, alcune delle quali riguardano variabili che entrano ancora, anche se in maniera indiretta, nel conto economico dello stesso esercizio, come ad esempio i tempi di incasso che influenzano il *cashflow* e, quindi, gli eventuali oneri a esso collegati, mentre altre variabili non incidono sul conto economico dell'esercizio sotto pianificazione poiché riguardano la **tutela degli affari degli esercizi successivi**, tema particolarmente importante agli effetti della sostenibilità nel tempo dei risultati di vendita, variabili di cui vedremo alcuni esempi nel commento alla *chart* successiva;
- dal processo di pianificazione si evidenziano le **criticità** da dover fronteggiare, alcune anche con provvedimenti straordinari, e vengono inoltre valutate criticamente **nuove opportunità** di affari. Tutte queste informazioni confluiscono nel processo decisionale che porta a formulare alcune delle modalità attraverso le quali dovrà essere eseguito il piano;
- un aspetto conseguente al conto economico di previsione dell'esercizio, e preliminare alla formulazione di alcune delle modalità di esecuzione del piano, è costituito dalla verifica della **compatibilità delle risorse aziendali** (produttive, finanziarie e umane), **dei processi e delle strutture con i risultati operativi attesi**, e, nel caso di incongruenze, dalla definizione delle modalità di adeguamento alle esigenze del piano stesso di tali risorse, processi e strutture, con provvedimenti che entrano nelle modalità stabilite per l'esecuzione del piano;
- infine, ma di primaria e assoluta importanza, dai risultati di vendita attesi conseguono, con modalità che saranno viste nelle *chart* successive, gli **obiettivi di vendita** da assegnare alla funzione di vendita. Tali obiettivi rappresentano il riferimento e la guida per le operazioni di vendita da impostare ed eseguire. **Gli obiettivi di vendita sono la dichiarazione ufficiale di cosa l'azienda si aspetta dalla funzione di vendita per quell'esercizio economico.**

Come si vedrà successivamente in questo capitolo il lavoro di pianificazione dei risultati operativi tentando di prefigurare il futuro tende a migliorare il tasso di razionalità delle decisioni, lasciando comunque al vertice aziendale quella flessibilità che gli compete per esercitare il suo potere discrezionale.

## Gli obiettivi per la funzione di vendita



I risultati di vendita attesi, *output* del processo di pianificazione, costituiscono gli elementi del Piano di vendita per un certo esercizio economico i quali molto spesso coincidono con gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita per quell’esercizio, anche se talvolta tale coincidenza può non essere totale.

I motivi di queste differenze sono da individuare nel fatto che il Piano di vendita possa prevedere insieme agli affari ordinari generati dalla funzione di vendita, nell’ambito del perimetro di azione definito dal Piano di marketing, anche affari straordinari che originano da operazioni fuori da detto perimetro (ad esempio: vendita di cespiti, affari conseguenti a fusioni e acquisizioni, ad alleanze, a vendite infragruppo, ecc.), affari straordinari che la funzione di vendita non può influenzare; in questi casi risulta logico assegnare alla funzione di vendita solo obiettivi relativi alle componenti di affari ordinari generando delle differenze rispetto al piano.

Comunque, a prescindere da una tale casistica, stabiliti i risultati attesi per un certo esercizio economico, il passaggio agli specifici obiettivi da assegnare alla funzione di vendita per quell’esercizio, e l’indicazione delle relative priorità, richiede una **valutazione manageriale per la selezione di quelle variabili aziendali che oltre a essere maggiormente controllabili dalle forze di vendita, meglio proteggono i risultati attesi e bilanciano nel tempo il business dell’azienda.**

In effetti, in alcune situazioni aziendali la capacità d’influenza della funzione di vendita su certe componenti di affari ordinari può essere ridotta oppure può essere ritenuto necessario focalizzare gli sforzi della funzione di vendita soprattutto su alcuni risultati specifici ritenuti di maggiore importanza diretta o indiretta.

Qualche esempio potrà meglio chiarire quest’ultimo punto:

- se un’azienda ha un flusso di fatturato che proviene significativamente da affari conclusi nel passato (noleggi, canoni di leasing, manutenzioni, *follow-up* di progetti, ecc.) allora appare evidente che la variabile fatturato per un certo esercizio è determinata soprattutto dai contratti conclusi nel passato e quindi solo marginalmente influenzata dalle attività di vendita svolte in quell’esercizio, le quali invece generano fatturato per gli esercizi successivi. In una situazione del genere è più ragionevole considerare l’acquisizione di nuovi contratti come obiettivo della funzione di vendita a maggiore priorità rispetto allo stesso obiettivo di fatturato, che pur rimane

la variabile che incide maggiormente sul conto economico di esercizio. Un fenomeno analogo si presenta nelle aziende che hanno tempi di consegna dei loro prodotti molto lunghi o nelle aziende di servizi che vendono progetti poliennali, per le quali il fatturato nell'esercizio pianificato dipende dall'esecuzione dei contratti esistenti, mentre l'attività di vendita di quell'esercizio per l'acquisizione di nuovi contratti va a incidere prevalentemente sui risultati economici degli esercizi successivi;

- un altro esempio è relativo al caso, non raro nei mercati industriali, dell'azienda che ottiene tradizionalmente il 60-70%, e talvolta ancor più, del suo giro di affari dai suoi primi 15-20 clienti *top*. Appare chiaro che in un esercizio economico in cui sia richiesto un tasso di crescita particolarmente impegnativo, una premessa per raggiungere un tale traguardo sta nel fatto che quei 15-20 clienti realizzino in media almeno una crescita pari alla crescita complessiva richiesta alla funzione di vendita. L'esigenza di tenere in alta priorità l'attività di vendita su questi clienti è considerata talmente critica che può essere deciso di assegnare alla funzione di vendita anche obiettivi specifici che facciano riferimento solo a questo *set* di clienti, come messaggio che inviti a una copertura del mercato con risorse commerciali e tecniche coerente con tale indicazione. Questo specifico esempio pone in evidenza come sia ritenuta importante la "segnalazione" alla funzione di vendita di quegli obiettivi che devono essere considerati ad alta priorità poiché permettono di meglio tutelare obiettivi aziendali ritenuti primari. Per inciso si anticipa come anche gli strumenti d'incentivazione delle forze di vendita, di cui si discuterà più oltre, siano funzionali a tale "segnalazione". L'esigenza di "segnalare" con varie modalità gli obiettivi primari nasce dal problema che l'insieme delle numerose variabili che intervengono nelle dinamiche di business potrebbe portare a individuare un numero troppo elevato di obiettivi per la funzione di vendita. Questo fatto rischierebbe di disperdere l'attenzione dei manager di vendita e dei venditori dagli obiettivi primari e di non ottenere la necessaria focalizzazione operativa su quegli obiettivi;
- un ulteriore esempio, forse meno comune ma interessante sul piano concettuale, è relativo all'esigenza aziendale di gestire affari che producono fatturati, per così dire, di diversa "qualità" e di pilotare le forze di vendita tenendo conto di questo aspetto del business. Situazioni che comportano problematiche di questa natura si possono riferire a:
  - vendita di prodotti/servizi con marcate differenze nei margini di contribuzione (in questo caso la "qualità" del fatturato che questi prodotti/servizi generano è misurata proprio dal margine di contribuzione che producono),
  - vendita di prodotti con la possibilità opzionale di formule contrattuali sia di noleggio che di vendita (in quest'ultimo caso proprio nel senso di alienazione della proprietà del bene e di fatturazione del valore intero del bene alla consegna). In una tale situazione l'azienda può voler privilegiare una delle due opzioni oppure mantenere l'indifferenza verso entrambe. Si pone allora il problema di come pilotare le forze di vendita e quindi come gestire la diversa "qualità" del fatturato prodotto da ogni opzione, in relazione alla politica che l'azienda vuole praticare;
  - situazioni in cui l'azienda considera strategica la vendita di certi nuovi prodotti/servizi appena lanciati sul mercato che richiedono un notevole sforzo di vendita ma contribuiscono solo marginalmente al fatturato totale da produrre. In questi casi il fatturato generato dai nuovi prodotti/servizi è da considerare di alta "qualità" e il problema è di come bilanciare "qualità" del fatturato, sforzo commerciale richiesto e ritorno in termini di "volumi" di fatturato per il singolo venditore e la stessa funzione di vendita;
  - un analogo problema si pone per gli affari da produrre su nuovi clienti o in un nuovo mercato dove lo sforzo commerciale è molto alto in rapporto al fatturato prodotto e il margine di contribuzione è, a sua volta, in genere basso, mentre la "qualità" di tale fatturato è da considerare alta soprattutto per le prospettive di futuri affari che apre.

Le aziende che si trovano a fronteggiare l'esigenza di tenere conto della diversa "qualità" dei fatturati, tendono a gestirla affiancando agli obiettivi espressi tramite variabili direttamente collegate al conto economico, come fatturati e margini, altri specifici obiettivi che indirizzano il segmento di affari da proteggere, come, ad esempio, obiettivi concernenti la vendita di determinate linee di offerta, il numero di nuovi clienti da acquisire, l'incremento del portafoglio ordini ancora da evadere a fine esercizio, ecc.

Già solo da questi pochi esempi appare chiaro che i risultati di vendita attesi, così come espressi dal piano aziendale, e obiettivi assegnati alla funzione di vendita in quello stesso esercizio possono talvolta differire in alcuni aspetti, e il requisito che si richiede a questi ultimi è di fornire la massima protezione al Piano di vendita dell'azienda per le componenti influenzabili dalle attività della funzione di vendita.

La traslazione da obiettivi aziendali a obiettivi per la funzione di vendita è una responsabilità tipica del vertice manageriale, in cui vengono considerate tutte le variabili interne all'azienda che sono in gioco e vengono valutate quelle che meglio possono essere influenzate dalle attività della funzione di vendita, nell'ottica della massima protezione possibile degli obiettivi complessivi aziendali di breve ma anche di medio/lungo periodo.

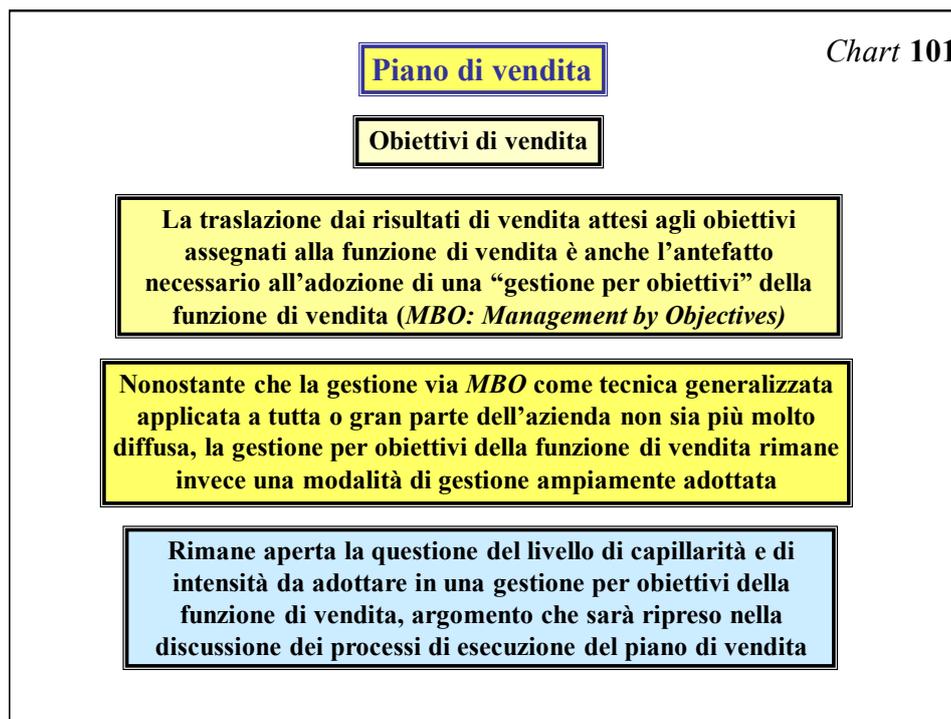
Quindi al termine delle varie elaborazioni che portano alla formulazione degli obiettivi da assegnare alla funzione di vendita, nel caso più generale, questi possono comprendere:

- per l'aspetto relativo alla tempificazione degli effetti:
  - obiettivi i cui risultati influenzano il conto economico dell'esercizio pianificato e che quindi tutelano gli affari nel breve periodo, come il fatturato, il margine, le spese di vendita, la tempificazione degli incassi, ecc.;
  - obiettivi i cui risultati entrano nel conto economico degli esercizi successivi e che quindi tutelano gli affari nel medio lungo periodo, come il portafoglio a fine esercizio di ordini da evadere, l'acquisizione di nuovi clienti, la conquista di clienti della concorrenza [*winback* ([chart 207](#))], i progetti in ottica di vendita relazionale ([chart 285](#)), la vendita di prodotti/servizi di nuova immissione sul mercato e considerati strategici, le vendite su nuovi mercati, il livello di *cross-selling* ([chart 207](#)), la *customer satisfaction*, ecc.;
- per l'aspetto relativo al contenuto degli obiettivi e ai criteri di misurazione:
  - obiettivi espressi in variabili monetarie, omologhe alle variabili che entrano nel conto economico;
  - obiettivi espressi in variabili non monetarie che entrano solo indirettamente nel conto economico (numero dei nuovi clienti da acquisire, volume dei nuovi prodotti da lanciare sul mercato, ecc.).

Riguardo ai tempi di esecuzione di tali elaborazioni, secondo una prassi consolidata, la pianificazione degli obiettivi di vendita aziendali per l'esercizio economico successivo a quello corrente viene eseguita all'approssimarsi della conclusione di quest'ultimo e ciò per avere la stima più accurata possibile dei risultati di chiusura di tale esercizio.

Questa esigenza deriva dall'importanza, per la pianificazione, dei risultati di chiusura dell'esercizio corrente e degli specifici andamenti storici (*trend*) in cui s'inseriscono, anche se questi vanno considerati solo come dati di riferimento che devono essere integrati con altre e più articolate considerazioni, come si vedrà nel seguito di questo capitolo.

## La gestione per obiettivi (MBO)



Gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita oltre a costituire la dichiarazione ufficiale di cosa l'azienda si aspetta dalla funzione, rappresentano il necessario antefatto all'adozione di una gestione per obiettivi della funzione stessa.

Com'è noto la gestione per obiettivi (*MBO: Management by Objectives*) è uno strumento manageriale per l'indirizzamento e la valutazione delle prestazioni (*performance*) di entità quali l'intera azienda, una funzione, un reparto, un gruppo o singole persone sulla base dei risultati ottenuti a fronte di corrispondenti obiettivi assegnati a tali entità.

*MBO* è una tecnica manageriale proposta la prima volta da Peter Drucker nel 1954<sup>50</sup>.

Una gestione per obiettivi estesa a gran parte delle funzioni aziendali ha suscitato grandi aspettative e ha avuto notevole attenzione e applicazione negli anni '60-'70 del secolo scorso, per poi vedere diminuire la sua estensione applicativa per diverse difficoltà, alcune di natura pratica altre, invece, di natura più propriamente concettuale.

**Le difficoltà pratiche** si sono manifestate nel grosso carico di lavoro, nel retroterra culturale e nell'intensità psichica richiesta a tutti i manager dell'azienda per impostare e governare un programma di gestione per obiettivi esteso alle principali funzioni aziendali. Queste difficoltà hanno, di fatto, spinto le aziende ad abbandonare un'applicazione estesa di questo strumento gestionale, riducendone l'utilizzo solo ad alcuni nodi nevralgici dell'azienda ed, eventualmente, limitandone l'applicazione ai soli manager nelle altre aree aziendali, senza il coinvolgimento del personale operativo.

**Le difficoltà concettuali** riguardano, a loro volta, diversi altri aspetti, come ad esempio:

- l'individuazione di obiettivi da assegnare alle varie funzioni aziendali i quali, nella loro diversità di contenuto dovuta alla specificità di ruolo di ciascuna funzione, concretamente e coerentemente supportino gli obiettivi del vertice aziendale. Tale individuazione è particolarmente difficile talché, dagli anni '80 a oggi, continua la riproposizione di sistemi di

<sup>50</sup> Peter F. Drucker: "The Practice of management", pag. 121 e seg., 1954, ed. Harper & Row

misurazione delle *performance* aziendali<sup>51</sup> senza una proposta convincente e agevolmente gestibile per quanto riguarda la ricaduta verso il basso dei misuratori di vertice proposti;

- gli obiettivi da assegnare lungo i ranghi dell'azienda alle diverse funzioni costituiscono un fondamentale strumento di comunicazione alle unità operative e ai singoli individui di direttive che dovrebbero essere congruenti con gli indirizzi e gli obiettivi del vertice aziendale, ma la difficoltà di cui sopra sancisce il fatto che non è certo che il perseguimento di tali obiettivi funzionali tuteli a sufficienza gli obiettivi di vertice, oltre al rischio che le unità organizzative e gli individui nel perseguire gli specifici obiettivi assegnati perdano di vista l'interesse generale;
- infatti un'adesione rigorosa agli obiettivi assegnati, specialmente se questi sono associati a un sistema di incentivi che agisce sulla retribuzione delle persone, come è nella grande maggioranza delle situazioni per rendere più vincolante tale adesione, rischia di generare comportamenti contrari ai fini e agli interessi dell'azienda. Ciò può presentarsi almeno in un paio di situazioni: in caso di errori nell'assegnazione degli obiettivi e nel caso frequente in cui le contraddizioni insite nelle complessità del mondo reale, specialmente in situazioni d'interazione con il mercato, non sono adeguatamente rappresentate nel sistema di obiettivi, per cui questi possono risultare controproducenti. Qualche esempio è in grado di chiarire quest'ultimo punto:
  - in situazioni competitive, nel caso di proposta a un cliente che coinvolga diverse linee di offerta, ciascuna delle quali presieduta da un *product/service* manager che ha ricevuto certi obiettivi di marginalità, può presentarsi la paradossale situazione, a cui si è già accennato alla **chart 20**, per la quale il prezzo complessivo che farebbe vincere la trattativa risulterebbe profittevole per l'azienda ma la somma dei prezzi di ciascuna linea di offerta produce un prezzo finale non competitivo. A questo punto per vincere la trattativa sarebbe necessario ridurre la marginalità delle linee di offerta a più alto margine di contribuzione. Ma questa situazione genera conflitti, specialmente in configurazioni aziendali policentriche (**chart 12**), con i *product/service* manager che dovrebbero ridurre il prezzo della loro linea di offerta, operazione che va contro il loro sistema di obiettivi e contro i loro interessi personali, tenuto conto del meccanismo degli incentivi associato agli obiettivi stessi;
  - come altro esempio si può citare quello del venditore che per gestire una difficile ma importante situazione commerciale propone una dilazione di pagamento fuori delle linee standard dell'azienda ma il *credit* manager consentendo tale deviazione andrebbe contro gli obiettivi di tempi di incasso assegnatigli e contro i suoi interessi personali;
  - si potrebbe proseguire con altri esempi di contraddizioni di questo tipo, di cui la vita aziendale è piena anche per effetto dell'applicazione di un altro strumento gestionale, la nota metodologia detta di "*check & balance*" (**chart 426**), che, per generare delle forme di autocontrollo e di autoregolazione del sistema aziendale, stabilisce di proposito responsabilità funzionali interne all'azienda in posizione di contrasto di interessi;
- anche al di là delle difficoltà concettuali sopra esposte la logica applicativa del modello *MBO* rischia di imbrigliare l'azienda in una camicia di forza, specialmente operando in un ambiente economico di crescente turbolenza (**chart 15-16**), in quanto nega al management la flessibilità per intervenire in corso d'opera di fronte a un'evoluzione della realtà significativamente diversa da come era stata prefigurata in sede di pianificazione, stante la difficoltà, se non l'impossibilità, di riassetare con sufficiente rapidità un sistema di obiettivi che deve mantenere una sua coerenza interna per rimanere credibile e funzionale ai suoi scopi.

Nonostante queste argomentazioni che potrebbero essere interpretate, erroneamente, come di critica negativa verso l'*MBO*, vanno evidenziati due fatti:

---

<sup>51</sup> Ad esempio: *Activity Based Costing*, *EVA*, *Balanced Scorecard*, *ABPA*, *Value Building Budgeting*. Si veda a tale proposito Marshall W. Meyer: "Al di là della *Balanced Scorecard*", 2004, ed. ETAS

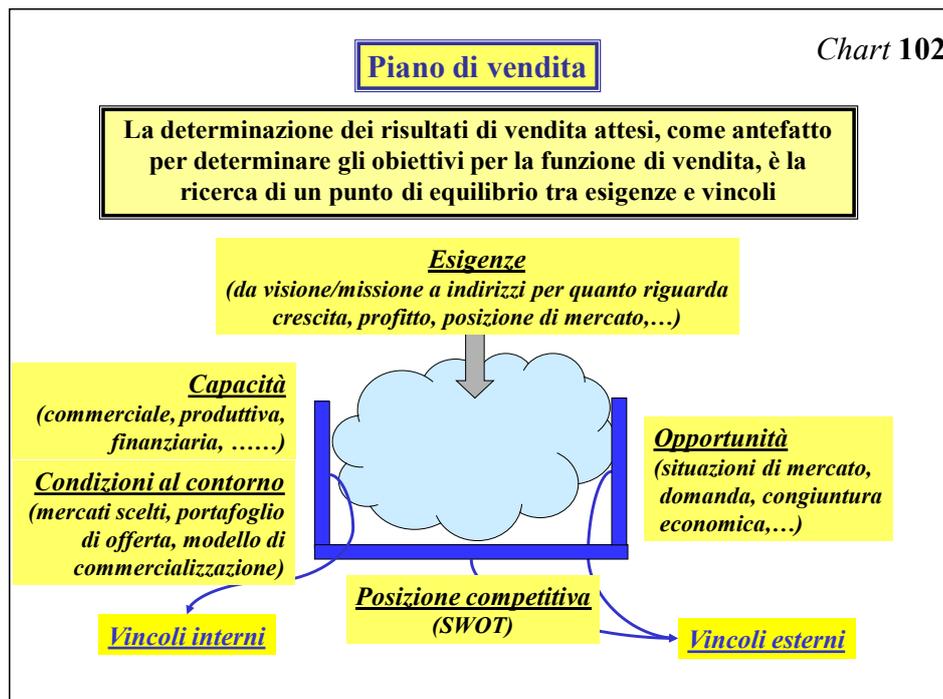
1. l'MBO e le esperienze, positive e negative, accumulate dalla sua applicazione in forme estese tali da coprire i più importanti settori dell'azienda, continua a costituire uno stimolo alla ricerca di misuratori significativi delle *performance* aziendali e dei relativi meccanismi di discesa di tali misuratori lungo i ranghi dell'azienda, ricerca testimoniata dalle molteplici proposte sopra citate che impegnano le menti più creative tra gli studiosi di management aziendale, come è egregiamente discusso nel testo del Meyer;
2. **ma l'aspetto che interessa più da vicino è costituito dal fatto che l'MBO è e rimane la metodica manageriale più efficace e più diffusa per la gestione della funzione di vendita.**

L'ampia diffusione della gestione per obiettivi della funzione di vendita, pur in aziende che non usano questa metodica in alcun'altra area funzionale, è una dimostrazione dell'atipicità, oltre che dell'importanza, della funzione di vendita rispetto ad altre funzioni aziendali.

Probabilmente un certo carattere destrutturato, personalizzato e simil-imprenditoriale (*chart 133, 180, 270, 312, 435*) del lavoro di vendita, l'esigenza di dare direttive chiare ed esplicite più che su "come fare il lavoro" su ciò che l'azienda si attende come "risultati da tale lavoro", tutto ciò **combinato con una certa relativa facile misurabilità del lavoro di vendita attraverso i risultati concreti che produce**, genera un fenomeno aziendale che è ben servito dall'MBO e dai sistemi di incentivazione a esso associati.

Rimane parzialmente aperta la questione del livello di capillarità e d'intensità da dare all'MBO nell'ambito della gestione della funzione di vendita e questa è una decisione che, data la sua importanza, compete al vertice aziendale che deve esercitare appieno la sua *leadership* attraverso attenzione e sostegno all'attività di vendita, come si vedrà più chiaramente nel capitolo sull'Esecuzione del piano di vendita (*chart 132 e seg.*), con particolare riferimento alle *chart 190-191*.

## Ricerca del punto di equilibrio



Una questione che sembrerebbe legittimo porsi è di chiedersi perché dare degli obiettivi di vendita e non adottare un approccio del tipo: "si venda più che si può di quello che si riesce a vendere".

Che cosa potrebbe succedere se non si fissassero gli obiettivi di vendita?

Questioni di questo tipo non sono campate in aria in assoluto e sicuramente possono porsi per alcune aziende in certe situazioni, come ad esempio in aziende piccole o in aziende *start-up* posizionate nel quadrante 1 dello schema discusso a **chart 9** [quadrante 1: aziende che offrono prodotti e servizi originali od esclusivi (*unique*), con condizioni di mercato caratterizzate da domanda vivace e da assenza di offerte in concorrenza, siano esse analoghe o sostitutive, e senza sintomi di saturazione del mercato], per le quali aziende il problema primario è quello di catturare il maggior volume di affari possibile per sfruttare il favorevole, ma spesso solo temporaneo, posizionamento competitivo.

Per tutte le altre aziende, la risposta a queste domande è deducibile da tutti i ragionamenti che seguono di questo capitolo.

**La determinazione dei risultati di vendita attesi, come antifatto per determinare gli obiettivi per la funzione di vendita, è la ricerca di un punto di equilibrio tra esigenze e vincoli, interni ed esterni, che l'azienda si trova a fronteggiare.**

Le esigenze esprimono gli indirizzi operativi dei vertici aziendali dedotti dai valori di fondo espressi dalla “visione/missione”<sup>52</sup> dell'azienda che delinea il suo “voler essere” nel medio/lungo periodo.

Questi indirizzi sono poi tradotti in parametri aziendali e commerciali per l'esercizio sotto pianificazione. Tali parametri possono riferirsi, ad esempio, a crescita, profittabilità, quote di mercato, espressioni di *leadership* (tecnologica, marketing, ecologica, di costo, di *customer satisfaction*, di *employee satisfaction*, ecc.), modalità di tutela del business per il medio/lungo periodo o altri aspetti specifici del settore nel quale l'azienda opera.

I vincoli sono invece un insieme di condizioni, alcune con un certo grado di controllabilità da parte dell'azienda e altre meno controllabili, che stabiliscono dei limiti alla possibilità di soddisfare le esigenze poste dal vertice aziendale.

Per maggior chiarezza di esposizione si propone di distinguere tali vincoli in vincoli di natura interna e vincoli di natura esterna.

Tra i vincoli di natura interna vanno prese in considerazione:

- le capacità dell'azienda nei confronti dei diversi fattori di funzionamento, progettuali, produttivi, commerciali, finanziari, distributivi, ecc., capacità intese nei due sensi propri del termine: il senso qualitativo, “l'attitudine e l'abilità a fare”, e il senso quantitativo, “disporre delle risorse e delle strutture per fare nei volumi richiesti”;
- condizioni che l'azienda si è poste in termini di perimetro di funzionamento dell'attività commerciale (**chart 97**) come discusso nel capitolo sul Piano di marketing e quindi mercati indirizzati, portafoglio di offerta, modello di commercializzazione.

I vincoli di natura interna hanno un certo grado di controllabilità da parte dell'azienda nel senso che, almeno in via di principio, possono essere predisposte ed eseguite azioni per modificarli.

I vincoli di natura esterna sono invece non o poco influenzabili dall'azienda, nell'ambito del perimetro di funzionamento che l'azienda stessa si è data, e tra questi vincoli si possono citare:

- il posizionamento competitivo dell'azienda, come fotografato dall'analisi *SWOT* (**chart 27**), vincolo su alcuni aspetti del quale l'azienda può, però, ancora avere dei margini di intervento,
- margini di intervento che mancano riguardo alle opportunità di affari pesantemente influenzate:
  - dalle condizioni di mercato, inteso tendenzialmente come mercato di vendita ma, in alcune situazioni di approvvigionamenti difficili, anche come mercato di acquisto di materie prime e componenti per certe produzioni critiche;
  - dalla congiuntura economica che influenza i livelli della domanda.

---

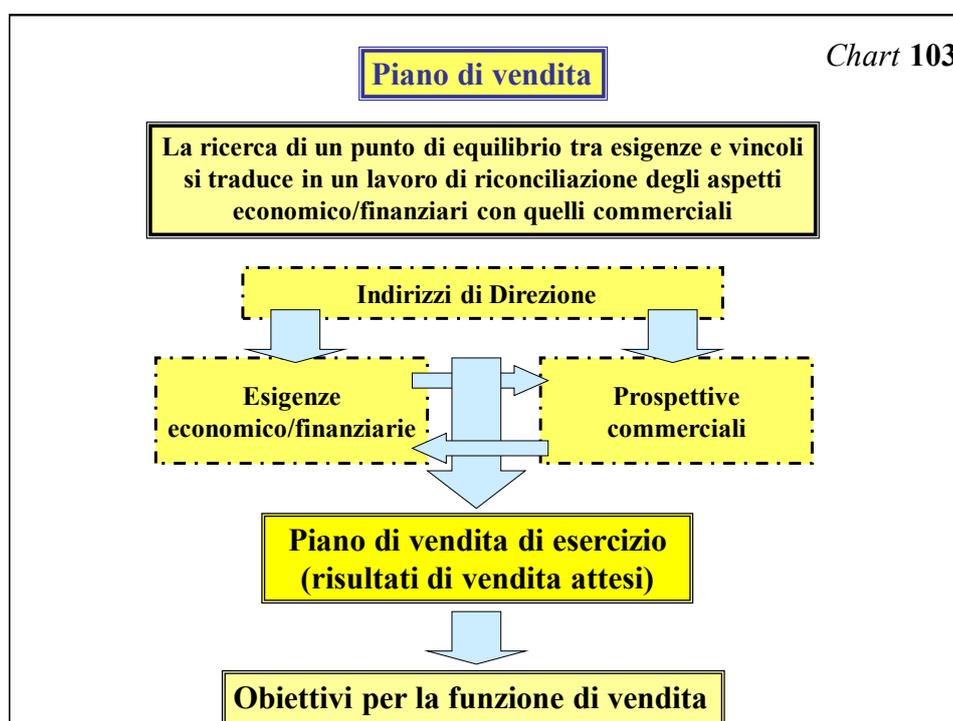
<sup>52</sup> Visione: qui intesa come punto di arrivo nel futuro verso cui l'azienda orienta le sue attività;

Missione: qui intesa come complesso di attività di lungo termine che l'azienda imposta per realizzare la sua Visione.

Il punto di equilibrio tra esigenze e vincoli che viene ricercato in sede di pianificazione, determina il profilo dei risultati di vendita che l'azienda può attendersi in un determinato esercizio, dato un certo contesto economico, competitivo e ambientale nel quale si trova a operare.

Alcuni vincoli potrebbero però essere spostati in senso più favorevole alle ambizioni dell'azienda attraverso opportuni piani di azione, permettendo di configurare un profilo più aggressivo dei risultati attesi, i quali non potranno non dar luogo a obiettivi più ambiziosi e quindi più critici per la funzione di vendita.

Nelle *chart* successive vengono maggiormente articolate le modalità di ricerca di tale punto di equilibrio.



Come si è accennato nelle *chart* precedenti i risultati di vendita attesi dall'azienda per l'esercizio economico successivo a quello corrente, emergono dalla ricerca di un punto di equilibrio tra esigenze espresse dal vertice aziendale e vincoli di varia natura ai quali l'azienda è sottoposta. In sintesi questo processo di ricerca del punto di equilibrio parte dagli obiettivi generali dell'azienda per l'esercizio economico da pianificare, espressi sotto forma di Indirizzi di Direzione, i quali indicano oltre agli obiettivi complessivi da perseguire quali, ad esempio, il tasso di crescita voluto, la profittabilità, il livello delle spese di vendita, anche le linee da seguire nella conduzione degli affari, in un'ottica di protezione sia dell'esercizio pianificato che degli esercizi successivi.

Il lavoro di pianificazione consiste sostanzialmente nel prefigurare le modalità che dovrebbero portare alla realizzazione degli obiettivi stabiliti secondo le linee di conduzione degli affari indicate e in particolare determinare quali sono i risultati di vendita da perseguire a sostegno di un tale disegno.

La pianificazione dovrebbe considerare due insiemi di variabili strutturalmente diverse ma reciprocamente correlate:

- **variabili commerciali** dalle quali vengono ricavate le prospettive di affari ottenibili in quell'esercizio per mezzo dei piani commerciali e delle risorse disponibili;
- **variabili economiche** quali introiti, costi e spese, connesse alle operazioni di esercizio, dalle quali viene desunta la previsione dei risultati economico/finanziari a fine esercizio.

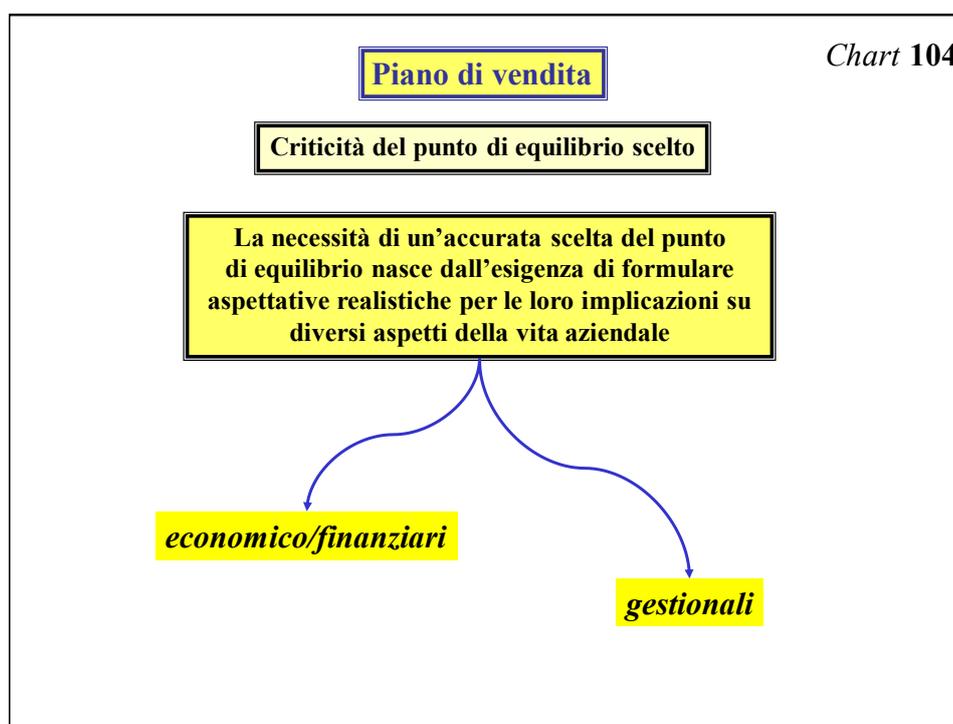
I due insiemi di variabili s'influenzano a vicenda giacché le variabili commerciali determinano l'entità dei capitoli di conto economico che maggiormente intervengono sul risultato finale di

esercizio, mentre le variabili economiche determinano le risorse e i programmi disponibili per perseguire i risultati commerciali.

Si tratta quindi di una doppia dipendenza che dovrebbe essere gestita via processi iterativi tra i due insiemi di variabili e, eventualmente, via decisioni manageriali nel caso che i processi iterativi non fossero convergenti verso una soluzione che renda compatibili le previsioni commerciali e le esigenze economico/finanziarie.

Il piano complessivo così elaborato include i risultati di vendita attesi dall'azienda, ossia il suo **Piano di vendita di esercizio**, dal quale saranno dedotti gli **obiettivi per la funzione di vendita**, che guideranno le azioni operative da eseguire sul mercato.

## Criticità del punto di equilibrio scelto



La scelta del punto di equilibrio tra esigenze e vincoli, che porta a determinare il Piano di vendita da cui sono dedotti gli obiettivi per la funzione di vendita, è particolarmente critica per le sue implicazioni economico/finanziarie e gestionali.

La necessità di un'accurata ricerca del punto di equilibrio nasce dall'esigenza di formulare obiettivi realistici perché eventuali disallineamenti rilevanti tra obiettivi e risposte del mercato comportano costi economici, squilibri finanziari e problemi nella conduzione e nella gestione delle strutture di vendita.

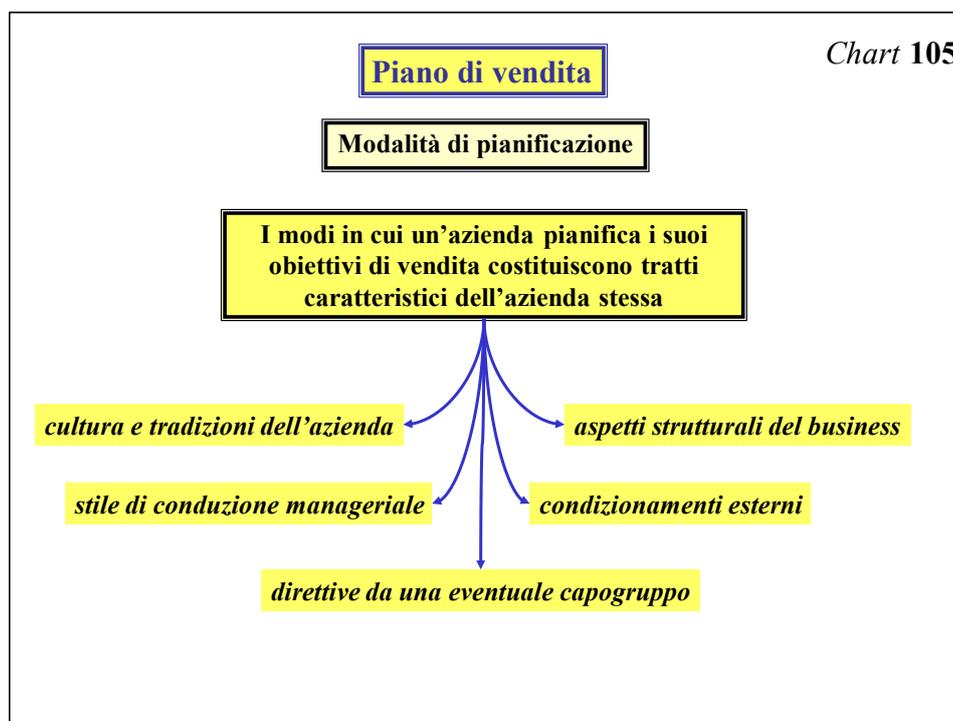
In effetti, un piano che in sede di esecuzione non trovasse un riscontro nella realtà può generare una serie di problemi sia nel caso di suo sovradimensionamento che in quello di sottodimensionamento:

- variabili quali produzione, approvvigionamenti, aree di stoccaggio, forze di vendita, risorse per i servizi, supporti, ecc., sono dimensionate in funzione dei volumi e dei mix di vendita pianificati, e comportano conseguenze negative sul conto economico di esercizio in caso di domanda effettiva inferiore al piano, mentre una domanda considerevolmente superiore al piano, domanda che è probabile non possa essere onorata per carenza di risorse, comporta perdite di affari che generano frustrazione e scontento nei clienti e aprono spazi alla concorrenza;
- anche il piano finanziario, come ad esempio le esigenze di disponibilità liquide, è correlato al Piano di vendita e alle ipotesi a esso sottostanti in termini di volumi e di termini di pagamento, e

un sotto- o sopra-dimensionamento del piano o il mancato rispetto dei termini di pagamento può generare problemi per l'azienda con riflessi sul conto economico e sulla sua liquidità;

- dal punto di vista gestionale un piano troppo ambizioso è di difficile applicazione in una logica di gestione per obiettivi delle forze di vendita, specialmente se gli obiettivi sono agganciati a un sistema di incentivi, mentre un piano sotto-dimensionato rischia di sottoutilizzare le costose risorse di vendita o di renderle ancora più costose per le implicazioni sugli oneri per incentivi. Inoltre un piano che trovi sistematici riscontri nei consuntivi, con accettabili approssimazioni, dà credibilità alla gestione per obiettivi, credibilità che è uno dei presupposti per l'efficacia di questo strumento manageriale.

## Modalità di pianificazione



Il processo di pianificazione è uno strumento del vertice aziendale e, come tale, come già accennato in precedenza, viene implementato in ogni azienda con modalità differenti.

In effetti, in relazione alle dimensioni dell'azienda, al settore di appartenenza, alla complessità del proprio business, alle convinzioni, alla cultura, allo stile di gestione del vertice aziendale e ai condizionamenti che agiscono su detto vertice determinati dalle direttive di una capogruppo o dalle pressioni degli investitori, ciascuna azienda esprime una sua specifica modalità di pianificazione che diventa quasi un elemento caratterizzante una metaforica "biologia" aziendale.

La latitudine di modalità di implementazione del processo di pianificazione va, nei casi estremi, dalla situazione della piccola azienda padronale nella quale tale processo è, molto spesso, rapido e informale, alla grande azienda multinazionale per la quale il processo si avvicina a un rito in cui la forma talvolta prevale sulla sostanza.

Se volessimo caratterizzare in qualche modo un processo di pianificazione, dovremmo osservare se si tratta di un processo strutturato o informale, partecipativo o dirigitico, rapido o lungo, leggero o oneroso, vincolante o no per le decisioni operative, e quanto è considerato credibile nei suoi *output* dal vertice aziendale, dal management intermedio e dalla base.

**Come in tutti i processi di pianificazione è importante la qualità e il realismo delle conclusioni raggiunte ma, molto spesso, è altrettanto importante l'esecuzione stessa del processo che porta**

**L'azienda a investigare scenari, opportunità e rischi, a valutare criticamente la propria posizione e quella della concorrenza sul mercato e a individuare inibitori e facilitatori.**

Queste importanti elaborazioni probabilmente non avrebbero luogo senza il dovere/necessità di fronteggiare un processo di pianificazione.

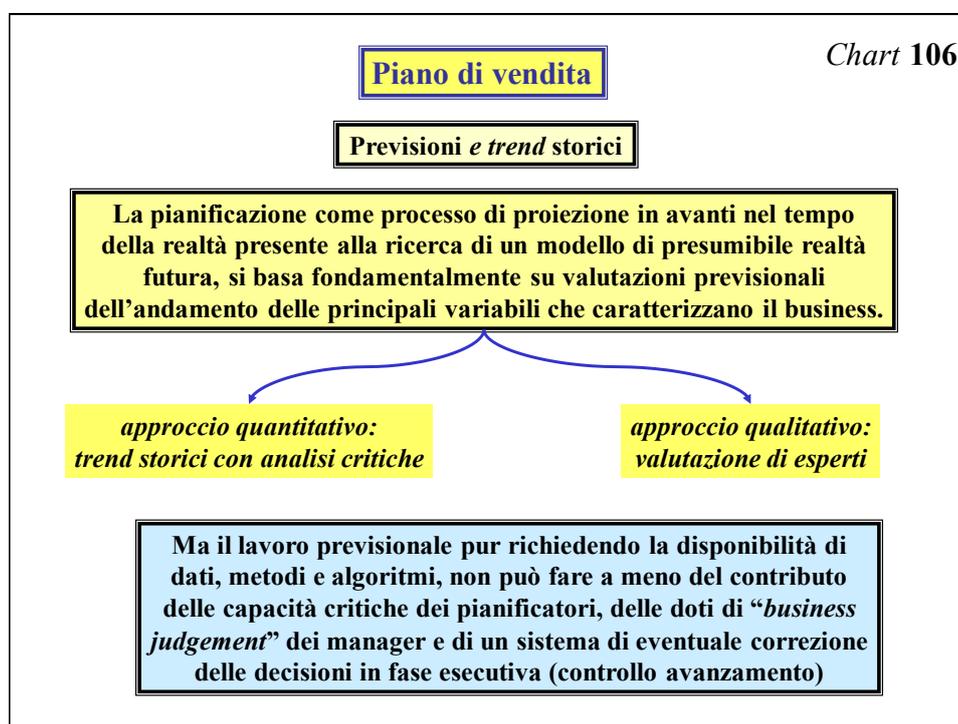
Aziende appartenenti a grandi gruppi, nazionali o internazionali, ricevono, in molti casi, alcuni o tutti gli obiettivi di vendita direttamente dalla società capogruppo, che li ha valutati in funzione delle sue esigenze e della sua visione del mercato.

Ma anche in questi casi può avere molto senso uno sforzo di pianificazione locale finalizzato alla valutazione delle difficoltà per realizzare gli obiettivi dati e dei modi per superare tali difficoltà.

Infatti, l'esecuzione del processo di pianificazione fornisce una strumentazione concettuale che pone i responsabili dei singoli business in grado di meglio valutare criticamente l'andamento degli affari e, se del caso, intervenire con azioni correttive pensate con una migliore attrezzatura conoscitiva e interpretativa dello scenario nel quale hanno luogo le operazioni.

Se poi il processo è condotto con metodologie partecipative, come sarà discusso nelle prossime *chart*, allora interviene anche un aspetto di coinvolgimento che genera motivazioni forti nella fase esecutiva.

## Gli approcci previsionali



Una pianificazione è una proiezione in avanti nel tempo della realtà presente alla ricerca di un modello di realtà futura che, come tale, è solo un'ipotesi, che emerge dalle stime dei pianificatori, sull'evoluzione di alcuni dei parametri che caratterizzano tale realtà.

Poiché il futuro è per sua natura inconoscibile, quello della pianificazione può apparire un esercizio futile e privo d'importanza pratica.

L'esperienza aziendale dimostra, invece, che, **nonostante la realtà pianificata sia sempre differente dalla realtà fattuale, essa costituisce un panorama di riferimento valido sul quale modellare provvedimenti e azioni**, salvo procedere a variazioni correttive man mano che tali differenze iniziano a manifestarsi.

Come si vedrà più chiaramente nel seguito, **anche nella pianificazione il percorso è tanto importante quanto gli stessi risultati che produce**, per le analisi che obbliga a sviluppare, analisi che sono utili come chiavi di interpretazione della realtà che verrà poi a manifestarsi.

Elemento chiave di qualunque processo di pianificazione è la “previsione” (*forecasting*) dell’evoluzione delle diverse variabili che influenzano gli affari nel periodo sotto pianificazione e la loro elaborazione per produrre la configurazione prevista del business dell’azienda nello stesso periodo (fatturati per linea di prodotto e/o per mercato, spese, costi, produzione, approvvigionamenti, profitti, *cashflow*, ecc.).

Per la formulazione delle previsioni sono utilizzati approcci quantitativi e approcci qualitativi.

Gli **approcci quantitativi** si basano su analisi anche raffinate di serie storiche di dati relativi a una certa variabile per dedurne il suo probabile andamento nel periodo sotto pianificazione<sup>53</sup>.

Nelle aziende la modalità più usata è quella della proiezione di molte variabili sulla base dei loro valori complessivi che hanno assunto nei diversi esercizi (*trend* storici) e sulla base dei profili caratteristici dei loro andamenti all’interno dell’esercizio (*pattern*) che indicano eventuali stagionalità o picchi (*skew*: *chart 201*) in certi periodi dell’anno.

Un caso molto elementare è quello di una variabile, ad esempio un fatturato, che mostra un andamento regolare di crescita anno su anno negli ultimi 3-4 anni, per cui è forte la tentazione di formulare una previsione di crescita per il periodo sotto pianificazione con un tasso dedotto per continuità analitica dai tassi di crescita degli anni precedenti.

Un approccio acritico di tale natura è, comunque, pericoloso per un paio di ragioni: la prima è il rischio di modellare una realtà futura senza un ancoraggio solido a elementi di analisi interna ed esterna ai fatti che hanno determinato certi risultati nel passato, la seconda è che, così procedendo, vengono meno le chiavi di interpretazione delle eventuali differenze tra realtà pianificata e realtà fattuale e con ciò si riducono le capacità di intervento correttivo.

Sembra quindi opportuno tentare di integrare l’analisi dei dati storici di una variabile fatta con soli metodi statistici con un’analisi delle correlazioni di tali dati con altre variabili interne ed esterne, in un presumibile rapporto di causa-effetto stabilito sulla base della conoscenza dei fenomeni che influenzano la variabile analizzata.

Tornando al caso elementare del fatturato prima citato, **l’analisi dei fatti interni** deve valutare, ad esempio, se è necessario destrutturare i dati storici separando eventuali componenti di fatturato ricorrente generato da noleggi o da servizi ricorrenti, che hanno una loro dinamica nota, da componenti variabili stimabili per via di proiezione statistica, oppure se sono presenti nei dati consuntivi dei contributi straordinari di peso considerevole che è meno probabile si ripresentino nel futuro oppure, viceversa, se sono prevedibili contributi significativi di affari che stanno maturando non presenti nei dati storici, quali forniture in corso di esecuzione o contratti consistenti già acquisiti e che andranno in esecuzione nell’esercizio successivo.

In alcune situazioni anche il trend storico della consistenza del portafoglio ordini a fine esercizio e la considerazione delle trattative commerciali aperte e che probabilmente si concluderanno nel successivo esercizio (la cosiddetta “*pipeline*”) costituiscono elementi per valutare l’andamento del nuovo esercizio.

Un altro aspetto importante per valutare l’attendibilità di una estrapolazione basata su metodi statistici deriva da un’analisi della granularità dei dati storici complessivi nel senso che se questi si formano con contributi elementari piccoli e molto numerosi allora è maggiormente probabile la significatività statistica dei dati complessivi mentre se si formano con pochi contributi di elevata entità tale significatività è meno probabile. Ad esempio, un business di grandi progetti è più difficile da prevedere su base statistica di un business di prodotti di consumo, così come nelle aziende che lavorano su grandi commesse, lo sforzo previsionale è tutto interno alla valutazione

---

<sup>53</sup> Per un approfondimento di questo argomento si veda Franco Tassinari, Sergio Brasini: “Lezioni di statistica aziendale”, 2000, Soc. Editrice Esculapio

delle commesse in corso e all'esito di quelle per le quali sono aperte o si prevede di aprire delle trattative.

A questi problemi si aggiunge che un andamento storico può non mostrare un'evoluzione univocamente chiara, per la presenza di deviazioni non facilmente interpretabili, e, quindi, può non permettere un'estrapolazione dei dati.

Per quanto riguarda l'**analisi dei fatti esterni** è da valutare come cambiano i vari parametri di scenario quali, ad esempio, congiuntura economica, tasso di saturazione del mercato per linea di offerta, prezzi della concorrenza, nuove presenze concorrenziali sul mercato, introduzione di nuovi prodotti/servizi, stima uno per uno dei possibili comportamenti dei 10-20 clienti top che danno il maggior contributo agli affari dell'azienda, consultando anche i relativi venditori o *team* di vendita, ecc.

Queste valutazioni, combinate con le precedenti, permettono di aggiustare in positivo o in negativo il dato di pura estrapolazione fatta con metodi statistici.

Detto ciò l'analisi di *trend* e *pattern* storici, con l'eventuale ausilio di *software* previsionale specializzato per il settore merceologico nel quale l'azienda opera, rimane un importante strumento di proiezione nel futuro per molte variabili in parecchie situazioni, anche perché rimane l'unico ancoraggio a una realtà certa, purché tale strumento sia affiancato da un'analisi dei fatti, interni ed esterni, che hanno contribuito a quei risultati, in modo di tener conto nell'estrapolazione statistica di una prevedibile evoluzione di tali fatti e della possibilità d'intervento di fatti nuovi.

Ovviamente più la previsione riguarda variabili di alto livello (ad esempio l'intera azienda) più il trend storico tende a divenire significativo, mentre più riguarda variabili di dettaglio (ad esempio dati sul singolo prodotto o sul singolo segmento di mercato) più diventa importante l'analisi critica.

L'approccio quantitativo fin qui discusso presuppone la disponibilità di serie storiche di dati che non è sempre possibile avere, come nel caso di nuovi prodotti, dell'ingresso in nuovi mercati, di aziende *start-up* senza una storia alle spalle oppure, ancora, di forti trasformazioni nell'ambiente economico che rendono superata qualunque considerazione basata sul passato.

In questi casi s'impone l'uso di **approcci qualitativi** che utilizzano valutazioni di esperti del settore o del ramo di attività e/o valutazione di utenti attuali o potenziali della linea di offerta per la proiezione in avanti delle variabili in gioco.

Molti sono i metodi proposti per un tale approccio tra cui si possono citare:

- valutazione delle aspettative dei potenziali utenti attraverso opportune ricerche di mercato,
- sondaggi su persone che sono a contatto quotidiano con il mercato quali venditori e esperti di marketing,
- sessioni di "*brain storming*" alle quali partecipano sia dirigenti di vario livello che impiegati di linea, per dibattere l'argomento in questione e raccogliere idee e punti di vista,
- un approccio euristico come il metodo Delphi in cui viene convocato un *panel* di esperti a cui, con l'ausilio di un coordinatore, vengono esposte le questioni in discussione alle quali si cerca di dare una risposta<sup>54</sup>.

Dato il diverso carattere delle numerose variabili che entrano in gioco in un processo di pianificazione, le aziende devono poter essere in grado di considerare l'uso di ambedue gli approcci, sia quello quantitativo che quello qualitativo, anche se quest'ultimo risulta molto costoso.

Inoltre il lavoro previsionale pur richiedendo la disponibilità di dati, modelli, algoritmi e metodi, deve soprattutto fare affidamento sulle capacità critiche dei pianificatori, su doti di "*business judgement*" del management e, poiché l'errore è considerato intrinseco a qualunque metodo previsionale, su un sistema di riaggiustamento in fase esecutiva delle decisioni conseguenti alle previsioni fatte, nel caso che la realtà si dimostri sensibilmente diversa da com'era stata prevista,

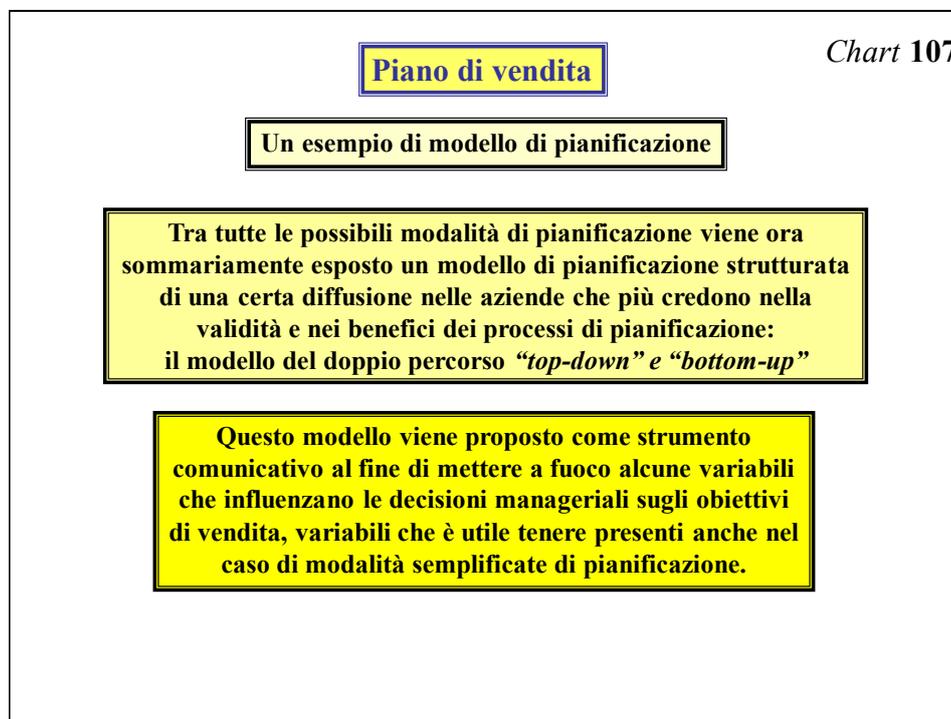
---

<sup>54</sup> Per qualche informazione addizionale su questo metodo, la sua storia e il suo uso si può fare riferimento alla voce "*Delphi method*" su Wikipedia e relativa bibliografia

sistema che nel caso delle vendite si realizza attraverso **un processo di Controllo avanzamento dei risultati di vendita** (chart 296 e seg.).

La pur succinta discussione sui meccanismi previsionali qui svolta è rilevante sia per questo capitolo, dedicato alla pianificazione complessiva degli affari dell'azienda, che per i capitoli successivi dove le esigenze di pianificazione emergeranno anche per ambiti più ristretti (chart 166, 171-172, 323, 336-342).

## Un esempio di modello di pianificazione



Tornando ai processi di pianificazione, è già stato detto (chart 105) che ogni azienda ha una sua modalità di pianificazione e il ventaglio delle diverse modalità osservabili nella realtà del mercato è molto ampio e va dalla “**non-pianificazione**” a forme di “**pianificazione semplificata**”, basate sostanzialmente su un’analisi dei trend storici su cui si innestano le direttive di vertice sul livello di spinta che l’azienda vuole dare agli affari, per dedurre il posizionamento degli indicatori di business per il nuovo esercizio, fino a forme di “**pianificazione strutturata**” basate su processi analitico-induttivi di un certo rigore e razionalità che consentono di formulare il piano operativo più rispondente al complesso di opportunità e vincoli che l’azienda deve fronteggiare e che permettono, inoltre, di consolidare un processo conoscitivo utile per la conduzione delle operazioni di vendita e per affrontare eventuali problemi di posizionamento commerciale dell’azienda.

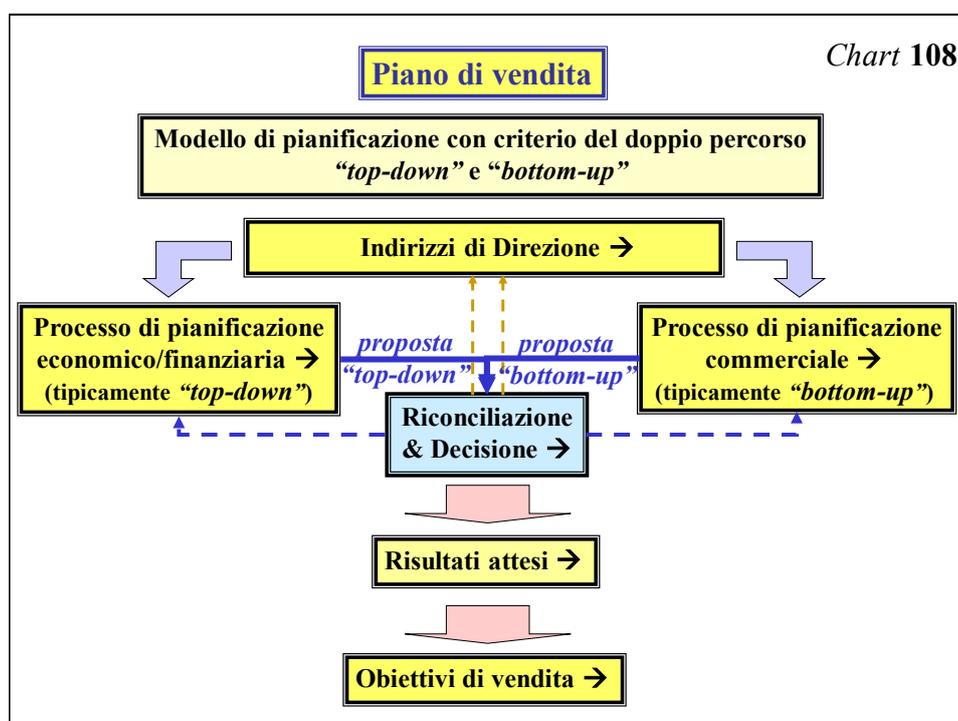
Per sommi capi e con riferimento agli estremi del ventaglio delle diverse modalità di pianificazione osservabili nella realtà del mercato, si può affermare che:

- la “**non-pianificazione**” è tipica di quelle aziende poco strutturate, abituate a “navigare a vista”, tipicamente microaziende, che hanno un loro business relativamente stabile e sostanzialmente soddisfacente, le quali, senza grandi sforzi di prevenzione, sono abituate ad affrontare i problemi quando si manifestano, e misurano il buono o cattivo andamento delle loro vendite sulla base del confronto con l’anno precedente;
- la “**pianificazione strutturata**” è invece tipica delle grandi aziende o di quelle medie aziende con un business complesso e inserite in mercati molto competitivi, che necessitano quindi di strumenti di gestione più evoluti per far fronte alle turbolenze dello scenario economico poiché la dimensione o la complessità del loro business non consente improvvisazioni.

Tra tutte le possibili modalità di pianificazione degli obiettivi di vendita, nelle *chart* successive viene sommariamente discusso un modello di “pianificazione strutturata” di una certa diffusione nelle aziende che più credono nella validità e nei benefici dei processi di pianificazione. Si tratta del modello che riprende lo schema logico **del doppio percorso**, “dall’alto in basso” (*top-down*) e “dal basso in alto” (*bottom-up*), cui si è già accennato alla *chart* 103.

Questo modello viene proposto soprattutto come strumento comunicativo al fine di mettere a fuoco alcune variabili che influenzano le decisioni manageriali sugli obiettivi di vendita, variabili che è utile tenere presenti anche nel caso di modalità semplificate di pianificazione.

Inoltre, come già detto, si rammenta che non è obiettivo di questo lavoro analizzare in dettaglio gli aspetti tecnici della pianificazione ma solo indicare i meccanismi di massima che portano alla formulazione degli obiettivi di vendita.



Il modello di processo di pianificazione che vogliamo ora mostrare va visto come “mezzo” per discutere dialettiche e contraddizioni interne a ogni modalità di pianificazione, che sussistono anche laddove non se ne abbia piena evidenza.

In particolare il modello del doppio percorso (“*dual path*”) cerca di conciliare due esigenze fondamentali per l’azienda, obiettivi economici e consonanza con i mercati, che potrebbero, in alcune situazioni, essere in contrasto tra di loro, specialmente alla luce di quelle che possono essere le direttive espresse dall’alta direzione.

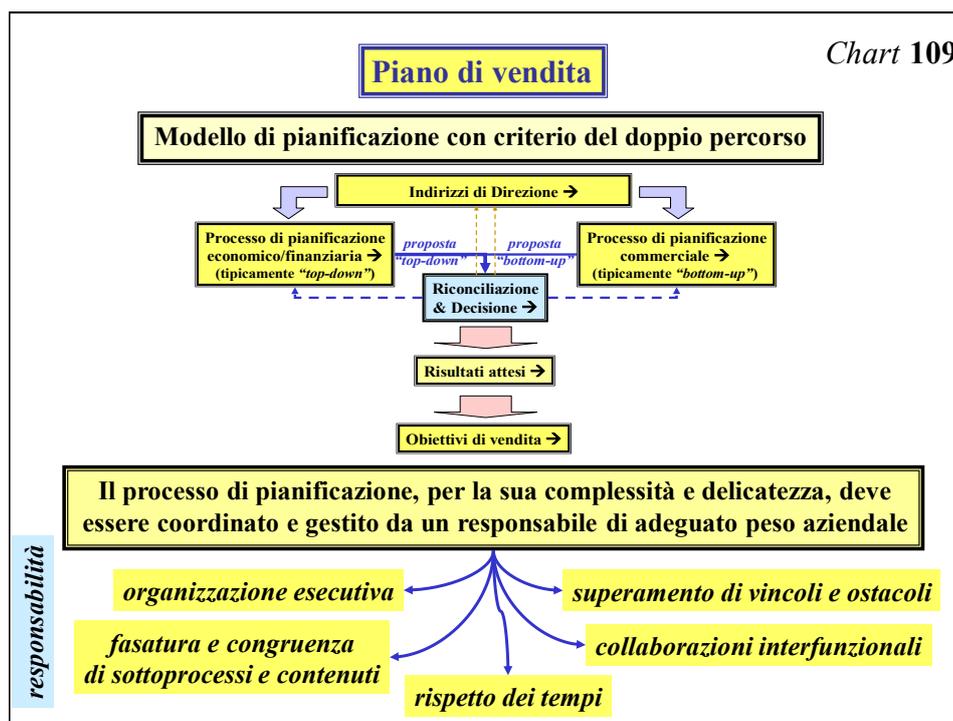
In sostanza il doppio percorso consiste in due processi di pianificazione paralleli e indipendenti, pur partendo dalle stesse direttive emanate dal vertice, l’uno di natura economico/finanziaria che prende le mosse da una visione dall’alto della realtà dello scenario economico e dei mercati di vendita e di acquisto, oltre che della evoluzione di disponibilità e costi di tutte le risorse che l’azienda utilizza (capitali, personale, spazi fisici, ecc.), per definire, tra altri numerosi aspetti, quali dovrebbero essere i risultati di vendita per soddisfare o avvicinarsi alle direttive del vertice (percorso dall’alto in basso: “*top-down*”), l’altro di natura eminentemente commerciale che valuta, con maggiore dettaglio e in forma segmentata per mercato e linea di offerta, quali sono i risultati di vendita che l’azienda può attendersi in relazione al livello di competitività della sua offerta, alle risorse commerciali di cui dispone e alla situazione di mercato (percorso dal basso verso l’alto: “*bottom-up*”).

Nel caso che i due *output* fossero significativamente diversi s'innescava un'attività di analisi e di discussioni interne per decidere una linea di riconciliazione delle differenze emerse.

Se tale riconciliazione non fosse possibile, o si realizzasse su posizioni lontane dalle direttive emanate dal vertice, allora è necessario sottoporre il problema al vertice aziendale che può decidere o di cambiare le sue direttive oppure di imporre, sotto la sua responsabilità, una linea non supportata dalle valutazioni dei tecnici (commerciali o economico-finanziari).

Dai risultati di vendita attesi definiti dal processo di pianificazione operativa vengono dedotti **gli obiettivi per la funzione di vendita** attraverso un'ulteriore elaborazione manageriale che tenga conto degli aspetti, se pertinenti, discussi alla **chart 100** e relativi alla selezione di quelle variabili aziendali che oltre a essere maggiormente controllabili dalle forze di vendita, meglio proteggono i risultati attesi e bilanciano nel tempo il business dell'azienda.

## La responsabilità della gestione del processo di pianificazione



Un processo di pianificazione strutturato secondo lo schema indicato, per un'esecuzione che sia capace di superare con prontezza ogni eventuale blocco di natura burocratica e dare quella rapidità che, come vedremo in seguito (**chart 200**), è necessaria per gli stretti vincoli temporali cui il processo deve sottostare, richiede una funzione di coordinamento di adeguato peso aziendale.

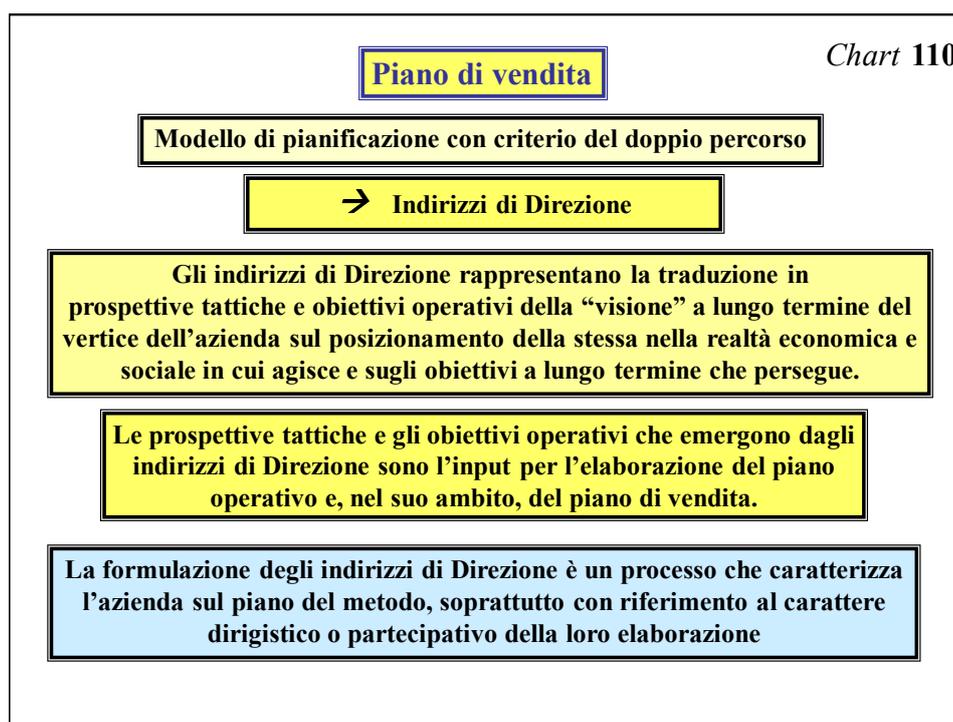
Le responsabilità di tale funzione riguardano :

- **organizzazione esecutiva**, nel senso che deve verificare in anticipo che tutte le funzioni che devono contribuire direttamente o indirettamente al processo abbiano predisposto le risorse, le competenze e i dati necessari per fornire tale contributo, e che siano stati anche predisposti i flussi di lavoro, i modelli e gli algoritmi da usare nel processo di pianificazione;
- **superamento di vincoli e ostacoli** che possano compromettere o ritardare il processo. A tale scopo la funzione di coordinamento deve avere accesso diretto al vertice aziendale per l'applicazione di tutti i provvedimenti necessari alla rimozione degli ostacoli;
- **fasatura e congruenza di sottoprocessi e contenuti**, nel senso di una verifica continua che all'interno del processo tutto proceda secondo i piani e che le risorse, le competenze e i dati siano di qualità adeguata a garantire, a loro volta, la qualità dei contenuti del piano;

- **collaborazioni interfunzionali**, attraverso un lavoro politico volto a superare quelle barriere tra funzioni, spesso conseguenza solo di una mancanza di dialogo e di una non conoscenza reciproca;
- **rispetto dei tempi**, è questo un aspetto fondamentale poiché il ciclo di piano deve produrre un *output* che possa passare in esecuzione e diventare operativo all'inizio del nuovo esercizio. Qualunque ritardo in questo senso si traduce in situazioni di stallo che ostacolano l'inizio dell'attività di vendita nel nuovo esercizio, situazione che lascia spazio libero alla concorrenza e genera perdite di affari spesso non recuperabili (*chart 199*).

Questa funzione di coordinamento può essere costituita da una sola persona, anche *part-time*, o può richiedere un reparto di più persone completamente dedicato, secondo la dimensione dell'azienda e l'intensità, complessità e criticità temporali dello sforzo di pianificazione.

## Gli indirizzi di direzione



Qualunque processo di pianificazione parte da degli obiettivi che si vogliono perseguire e lo scopo del processo è di verificare se e a quali condizioni tali obiettivi sono perseguibili e quale è o quali sono i possibili percorsi per poterli perseguire.

Nel caso in esame il processo parte dagli “indirizzi di direzione” che dettano un insieme di obiettivi quantitativi e qualitativi che l’azienda vuole raggiungere nell’esercizio che si va a pianificare. Tali indirizzi traducono in obiettivi operativi e in prospettive tattiche la “visione” a lungo termine dell’azienda, ossia il suo “voler essere” in termini di posizionamento nel lungo periodo nella realtà economica e sociale in cui opera.

**Gli indirizzi di direzione sono quindi l’input primario al processo di pianificazione, da cui discende la loro importanza politica e psicologica.**

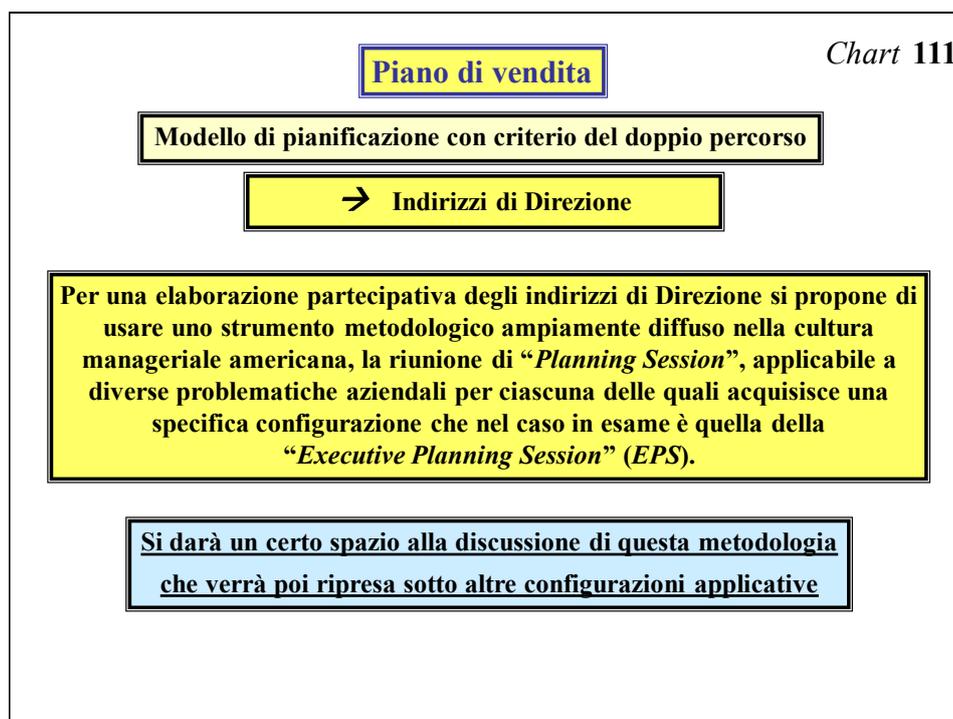
La formulazione degli indirizzi di direzione è un processo che caratterizza l’azienda sul piano del metodo, soprattutto con riferimento al **carattere dirigistico o partecipativo** della loro elaborazione.

Nell’azienda che applica uno stile dirigistico gli indirizzi di direzione vengono formulati in uno stretto conclave formato dai più vicini collaboratori del vertice aziendale, e non è garantito che il

processo di comunicazione ai livelli funzionali responsabili di sviluppare il piano permetta di trasferire e far comprendere a pieno motivazioni e razionali che hanno portato a quelle conclusioni.

Adottando uno stile partecipativo si ottiene il vantaggio di coinvolgere nella formulazione degli indirizzi di direzione un livello di management più vicino alla realtà operativa con effetti positivi sulla comprensione dei fatti e dei razionali che portano alle decisioni conclusive e sulla motivazione delle persone. Inoltre uno stile partecipativo permette al vertice aziendale di recepire i contributi, spesso notevoli, di creatività, di esperienza e di conoscenza della realtà intima dell'azienda e del mercato che possono provenire dal management intermedio.

Ovviamente uno stile dirigitico è meno oneroso e più rapido di uno partecipativo, che richiede al vertice aziendale un rilevante impegno di preparazione, uno sforzo organizzativo, capacità di ascolto e anche disponibilità, eventualmente, a cambiare le proprie posizioni.



Per l'importanza degli indirizzi di direzione agli effetti del processo di pianificazione e della qualità dei suoi risultati, si ritiene opportuno dedicare un certo spazio all'argomento.

Per la formulazione di tali indirizzi si propone di prendere in considerazione uno strumento metodologico di natura partecipativa che, mentre permette di arrivare a dei risultati in tempi relativamente contenuti, nello stesso tempo è in grado di sollecitare contributi, comunicare, coinvolgere e facilitare la comprensione delle opportunità e dei problemi visti da diversi punti di vista.

Lo strumento, che consiste sostanzialmente in un lavoro di gruppo in sessioni seminariali, è molto usato nella pratica manageriale americana a diversi livelli in ambienti aziendali e in ambienti accademici, oltre che nelle comunità sociali e del non-profit, che in quel paese sono molto diffuse e influenti.

A conferma della familiarità in quella cultura con tali modalità di lavoro, anche ad altissimo livello, si può citare il primo atto ufficiale dell'amministratore delegato della Fiat, Sergio Marchionne, che prendendo in carico il gruppo Chrysler a seguito delle note vicende connesse con la grande crisi della finanza americana del 2008, come suo primo atto convoca in un *summit* di 3 giorni il *board* e i *top manager*. In un articolo intitolato "Marchionne e il summit Chrysler" il Corriere della Sera

scrive<sup>55</sup> “Tre giorni di *full immersion* nel mondo Chrysler per il nuovo consiglio della casa di Detroit e per l’esordio di Sergio Marchionne, il quale, in vista della prima riunione del *board* fissata per mercoledì 29 luglio, ha convocato tutti i consiglieri ad Auburn Hill per un seminario. Si comincia domani, con una due giorni in cui verranno passati in rassegna prodotti e strategie e analizzata la situazione finanziaria del gruppo americano controllato dal Lingotto. È prevista anche una prova su strada dei modelli Chrysler. A rivelarlo è il Wall Street Journal, spiegando che a volere il meeting è stato Marchionne per <<assicurarsi che tutti abbiano una profonda conoscenza di entrambe le case automobilistiche, e di lui stesso>>. Mercoledì è prevista invece la prima riunione del consiglio. ....”.

Interessante l’ultima notazione di Marchionne stesso che fa riferimento a un’esigenza di conoscenza della sua persona da parte dei partecipanti al *summit*.

Tornando alle sessioni seminariali che vengono qui proposte, queste sono strutturate secondo una metodologia nota con diversi nomi, anche perché applicata ad ambiti molto diversi, per cui ciascun nome tende a sottolineare la caratteristica più importante agli effetti di quella specifica applicazione. Ad esempio per l’applicazione nell’ambito delle comunità sociali questa metodologia è nota come “*Participatory Decision-Making*”, mentre per applicazioni in ambiente aziendale è più nota come “*Planning Session*” (*PS*).

In particolare in campo aziendale la metodologia può essere utilizzata in diversi settori di attività per ciascuno dei quali il suo impianto base subisce lievi modifiche che la rendono maggiormente funzionale al particolare scopo, dando luogo a istanze specifiche per le quali il nome base *PS* acquista un’aggettivazione identificativa.

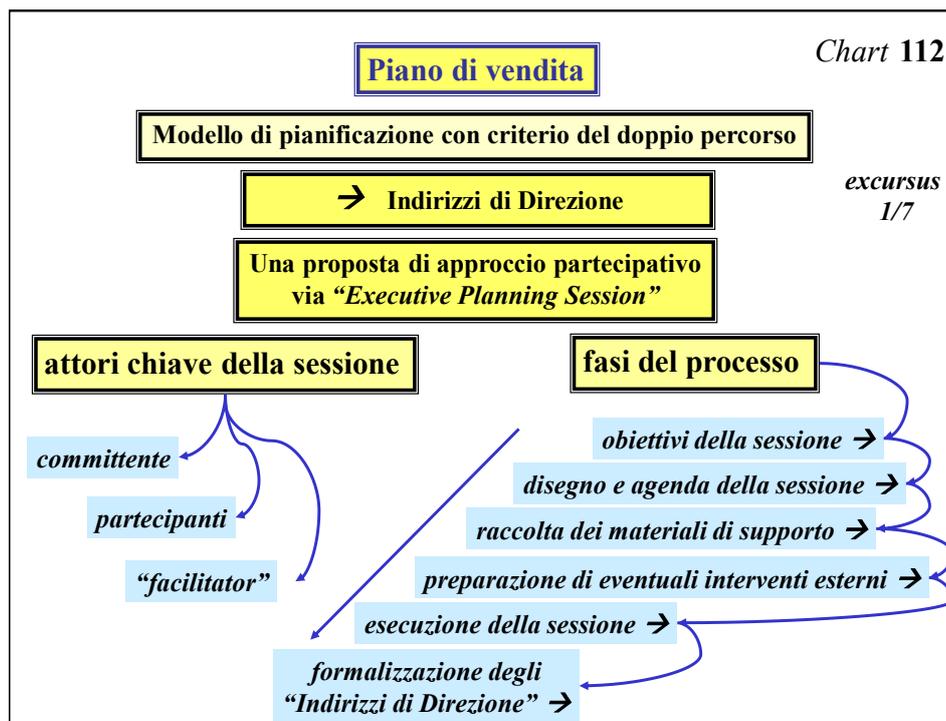
Per l’applicazione della metodologia alla formulazione degli indirizzi di direzione si parla, infatti, di “*Executive Planning Session*” (*EPS*), come analogamente per l’applicazione a situazioni commerciali si parla di “*Intensive Planning Session*” (*IPS*) (chart 283) e “*Joint Planning Session*” (*JPS*) (chart 287-288), mentre per applicazioni all’area marketing e all’area organizzativa (chart 445) si parla di “*Product Planning Session*” (*PPS*), “*Service Planning Session*” (*SPS*), “*Market Planning Session*” (*MPS*) e di “*Objective Planning Session*” (*OPS*), “*Change Planning Session*” (*CPS*).

Stante quindi l’ampia possibilità applicativa nell’ambito aziendale di questa metodologia, si è preferito dare a questo punto un certo spazio alla descrizione dell’istanza specifica *EPS*, come ampio **excursus** che altera l’equilibrio degli spazi all’interno del capitolo sul Piano di vendita, a beneficio però degli altri capitoli nei quali si accennerà molto rapidamente alle altre istanze di *Planning Session*, con considerazioni solo per differenza rispetto a quanto qui discusso, preso come modello di riferimento.

---

<sup>55</sup> Corriere della Sera del 26 Luglio 2009, sezione Economia, pag 22.

## Excursus: Executive Planning Session (EPS)



S'ipotizza quindi di dover organizzare una *Executive Planning Session* per formulare gli obiettivi di direzione da fornire come *input* al processo di pianificazione.

S'ipotizza inoltre che il vertice aziendale abbia deciso di utilizzare questo strumento per inseguire anche altri scopi:

- coinvolgere in maniera unitaria, in modo che “facciano squadra”, tutte le persone che hanno la responsabilità manageriale di contribuire alla formulazione del piano,
- facilitare gli scambi di informazioni tra funzioni migliorando la conoscenza reciproca e la comprensione delle diverse, e talvolta contrapposte, responsabilità che spesso giustificano le differenze nei punti di vista,
- osservare più direttamente certe dinamiche che possono intervenire nelle relazioni tra persone e tra funzioni,
- ottenere dei contributi di conoscenza, di esperienza e di creatività da persone che vivono quotidianamente immerse nella realtà operativa dell'azienda,
- suscitare stimoli motivanti nelle persone che dovranno partecipare attivamente al processo di pianificazione,
- utilizzare la sessione come strumento di comunicazione per una comprensione più profonda sia dei problemi che devono essere affrontati sia dei razionali che portano a prendere le decisioni sugli *input* per il piano.

Questi scopi mettono ben in chiaro chi sono gli attori dell'*EPS*: innanzitutto il **committente** della sessione, che in questo caso è il vertice aziendale poiché gli *output* della sessione, con la sua approvazione, rappresentano gli indirizzi di direzione a suo nome emessi, poi i **partecipanti** che vanno accuratamente selezionati in relazione allo scopo della sessione e, infine, una figura organizzativa, di coordinamento e di conduzione dei lavori, indicata come il “**facilitatore**”<sup>56</sup>.

La scelta dei **partecipanti** è molto critica agli effetti della buona riuscita dei lavori della sessione e riguarda il “numero” dei partecipanti, per la gestibilità della sessione stessa, ma soprattutto il “chi”

<sup>56</sup> Sul ruolo del facilitatore e le modalità di conduzione delle sessioni esiste un'ampia bibliografia da cui segnaliamo: Thomas Justice, David W. Jamieson: “*The facilitator's Fieldbook*”, 1999, American Management Association; Sam Kaner: “*Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*”, 1996, New Society Publishers

deve partecipare, per dare contributi concreti e possibilmente innovativi, oltre a qualità e spessore alle conclusioni che saranno prodotte.

In genere i partecipanti sono persone dell'azienda, manager e specialisti funzionali, anche se è sempre maggiormente sentita l'esigenza di coinvolgere anche qualche persona esterna all'azienda, consulenti, docenti, analisti, clienti, fornitori, *business partner*, ecc, in veste di relatori o di partecipanti al gruppo di lavoro, persone che possono portare una visione "dal di fuori" delle tematiche in discussione e che non sono condizionate da schemi pregressi elaborati all'interno dell'azienda relativi a quelle tematiche o da esigenze di protezione di interessi e posizioni.

Questo è un aspetto che sarà ripreso alla **chart 116**.

Riguardo ai partecipanti interni le principali funzioni aziendali che contribuiscono alla formulazione del piano devono essere rappresentate nella sessione da persona/e con competenza diretta di gestione della relativa funzione.

Un ruolo di particolare rilevanza per i contributi che possono apportare è da attribuire alle funzioni di vendita e di marketing, per la loro conoscenza diretta e indiretta del mercato, e alle funzioni amministrativa e finanziaria per la loro conoscenza delle dinamiche dei costi e del reperimento delle risorse finanziarie. Ovviamente in relazione alla struttura dell'azienda e alle caratteristiche del suo business altre funzioni, quali produzione, acquisti, logistica, personale, ecc., possono dare un importante contributo ai lavori della sessione.

Per quanto riguarda il numero dei partecipanti, questo non dovrebbe essere troppo ristretto per i contributi che devono essere apportati e per gli effetti secondari che si vogliono ottenere (informazioni, motivazione, "team building", ecc. ) né troppo allargato per motivi di gestibilità della sessione stessa. Un numero ottimale potrebbe essere dalle 10 alle 15-16 persone e comunque non oltre le 20 persone.

La durata consigliata della sessione è di 1-3 giorni (si consiglia almeno 1½ per comprendere una serata che può facilitare l'interazione a livello privato tra le persone, a cena o al bar), la modalità è quella del "conclave", possibilmente in un luogo distaccato dalla sede abituale di lavoro, ad esempio in un albergo tranquillo e confortevole, e l'atmosfera generale di lavoro deve essere molto aperta e informale sia nelle relazioni che nell'abbigliamento stesso.

Al **facilitatore** competono diversi e differenti ruoli: il primo è di preparatore e di organizzatore della sessione, poi di conduttore della sessione stessa e, infine, di curatore dell'emissione degli *output* del lavoro congiunto di elaborazione delle direttive di direzione.

Il facilitatore come preparatore e organizzatore dell'*EPS* deve curare, interagendo con il committente, tutte le fasi del processo organizzativo ed esecutivo, di cui più oltre si discuteranno alcuni dettagli, mentre come conduttore della sessione può adottare stili di conduzione diversi, concordandoli con il committente.

I differenti stili di conduzione vanno da quello completamente asettico di puro catalizzatore delle dinamiche interne del gruppo senza entrare nel merito delle tesi portate in discussione, a quello di un maggiore coinvolgimento anche sui contenuti delle discussioni per pilotare discretamente la sessione verso i temi di maggior interesse e verso una convergenza sulle conclusioni.

In questo secondo caso il facilitatore deve studiare accuratamente l'ambiente aziendale, il suo business, le dinamiche interne, le problematiche che il committente vuole indirizzare e i suoi obiettivi, anche se non pubblicamente esplicitati. In questo modo il facilitatore è messo in grado di comprendere le dialettiche che si genereranno nella sessione, stroncare eventuali discussioni fuorvianti, sollecitare partecipanti importanti che tendessero a defilarsi, ed essere un po' provocatorio nel caso che i temi caldi non emergessero per un eccesso di prudenza dei partecipanti.

Infine il **committente** può "vivere" la sessione in diversi modi: da quello di partecipante paritetico alle discussioni, che porta avanti alcune tesi da contrapporre alle altre, a quello di oratore che apre la sessione dalla quale poi si allontana lasciando liberi i partecipanti di discutere i temi proposti sotto il coordinamento del facilitatore, per poi tornare al termine delle discussioni, ascoltare e

discutere le conclusioni con i razionali che le hanno motivate, e dare immediatamente, o in un tempo successivo, la sua posizione.

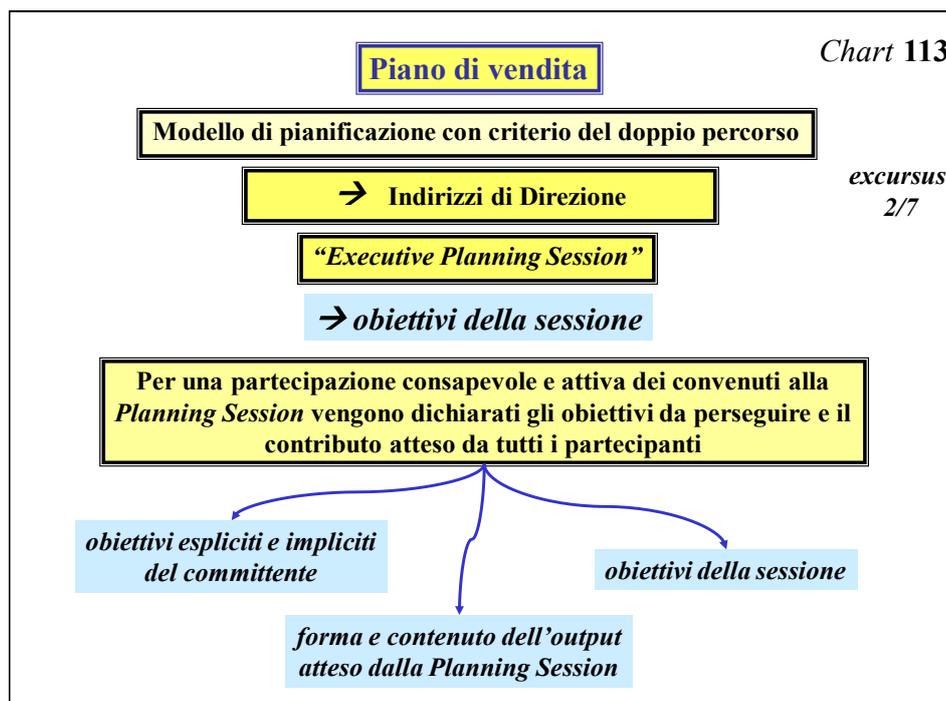
Ovviamente la scelta del modo di partecipare da parte del committente dipende da tanti fattori quali, ad esempio, alcuni obiettivi che si propone di ottenere dall'EPS, la sua personalità, il suo stile di lavoro, i rapporti con il management intermedio, il clima aziendale, ecc.

Per quanto riguarda la preparazione e l'organizzazione della sessione, il facilitatore deve percorrere un processo composto di diverse fasi e caratteristico della metodologia *Planning Session*:

- definire gli **obiettivi** della sessione lavorando a stretto contatto con il vertice aziendale (**chart 113**),
- **disegnare** l'articolazione della sessione decidendo sulle opzioni disponibili e sulla relativa **agenda** di dettaglio (**chart 114**),
- raccogliere i **materiali di supporto** ai lavori del gruppo (**chart 115**),
- preparare eventuali **interventi esterni** prendendo accordi con gli interessati (**chart 116**),
- **condurre la sessione** e curare la formalizzazione sia degli **output della sessione** che di eventuali attività da svolgere (**to-do-list**) emerse durante la sessione e ritenute degne di annotazione (**chart 117**) e, infine,
- la successiva consegna degli **output formalizzati** della sessione a tutti i partecipanti per l'avvio del processo di pianificazione (**chart 118**).

Con quest'ultimo compito il lavoro del facilitatore si conclude a meno di code dovute a eventuali incarichi per seguire l'esecuzione della *to-do-list*, anche perché l'esperienza dimostra che una *Planning Session* ben organizzata, ben condotta e altrettanto ben partecipata è in grado di produrre un incredibile volume di stimoli che vanno oltre l'oggetto specifico della sessione, stimoli che se adeguatamente coltivati producono idee feconde e voglia di partecipare.

## Obiettivi della sessione



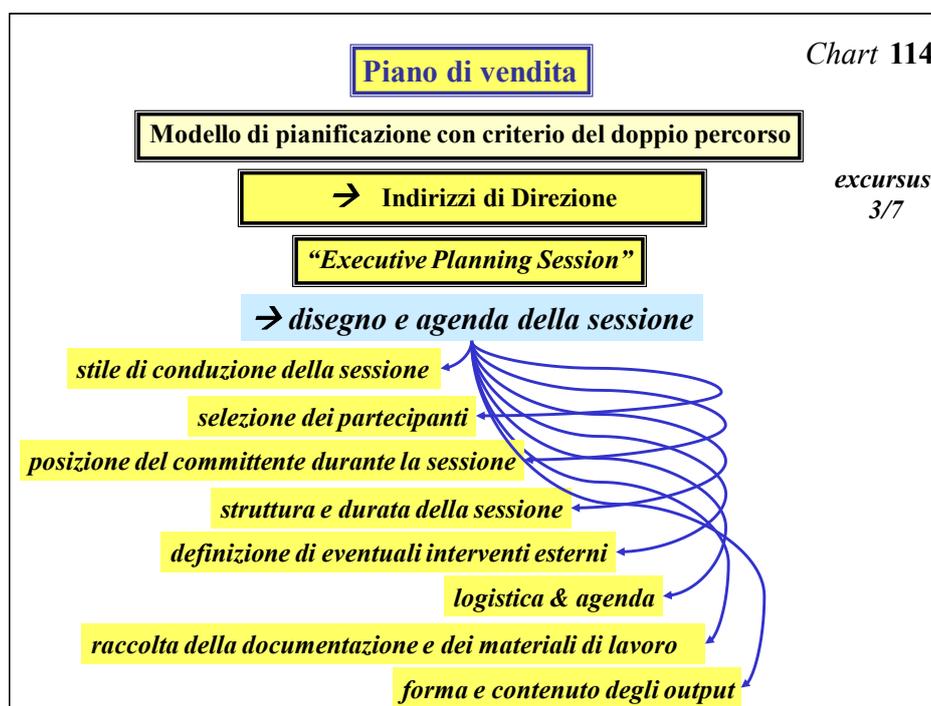
La decisione di far svolgere una *Planning Session* a supporto del lavoro di formulazione degli indirizzi di direzione per l'elaborazione del piano di esercizio, da cui deriva il "Piano di vendita", deve essere seguita dalla scelta del facilitatore della sessione, figura che ha un ruolo chiave per il successo di tutta l'operazione, valutando se preferire una persona interna o una esterna all'azienda.

La scelta interna garantisce una buona conoscenza della realtà aziendale e del suo business ma può apparire meno neutra in caso di dialettiche vivaci durante la sessione, mentre una scelta esterna dà migliori garanzie sotto questo rispetto, mentre appare più debole sul piano della conoscenza dell'azienda. Qualunque sia la scelta è necessario che il facilitatore abbia una buona attitudine e una qualche esperienza nell'organizzare e condurre sessioni di questo tipo.

Definito e conferito l'incarico al facilitatore questi assume un ruolo proattivo per definire tutti gli aspetti relativi all'evento che deve essere realizzato e innanzitutto deve capire i problemi del committente e gli obiettivi impliciti ed espliciti che lo hanno convinto a ricorrere a questo strumento metodologico. Gli obiettivi impliciti, cioè quelli non apertamente dichiarabili, possono essere, ad esempio, obiettivi di motivazione delle persone, obiettivi di maggiore conoscenza reciproca tra le persone ottenuta tramite il lavoro di gruppo, oppure obiettivi di verifica dello stato dei rapporti tra funzioni piuttosto che del contributo di idee che alcune delle persone sono in grado di fornire. Tali obiettivi devono essere noti al facilitatore perché lo possono aiutare a dare più o meno spazio a certi aspetti nella dinamica della sessione. Il facilitatore deve poi concordare con il committente gli obiettivi espliciti della sessione, ossia l'ottenimento di risposte ai temi proposti ai partecipanti, temi che devono essere dichiarati in modo da costituire una traccia di riferimento nello svolgimento dei lavori.

Il facilitatore dovrà avere un accesso agevolato al committente nella fase di organizzazione dell'EPS per le decisioni su diversi altri aspetti che devono ricevere la sua approvazione e che saranno esaminati nelle *chart* che seguono.

## Disegno e agenda della sessione



Il secondo passo del processo è di definire il disegno e l'agenda della sessione.

La maggior parte delle decisioni che sono prese in questa fase, come si accennava in precedenza, non può essere completamente delegata al facilitatore ma deve essere discussa e approvata dal committente.

Lo stile di conduzione della sessione da parte del facilitatore dipende molto dal clima aziendale, dal livello di suscettibilità delle persone, dal più o meno elevato rischio che la discussione prenda strade non volute, dalla competenza del facilitatore sugli argomenti in discussione, ecc. Questa, quindi, è una decisione nella quale il committente deve essere fortemente coinvolto, anche se è poi lasciato

alla sensibilità e all'esperienza del facilitatore modulare in fase di esecuzione il suo stile di conduzione in relazione all'evolversi della dinamica della sessione.

La selezione dei partecipanti non può che essere fatta insieme al committente per la sua conoscenza delle persone e delle funzioni aziendali maggiormente coinvolte nel processo di pianificazione, come anche le eventuali reazioni negative alle esclusioni non possono che essere valutate da lui.

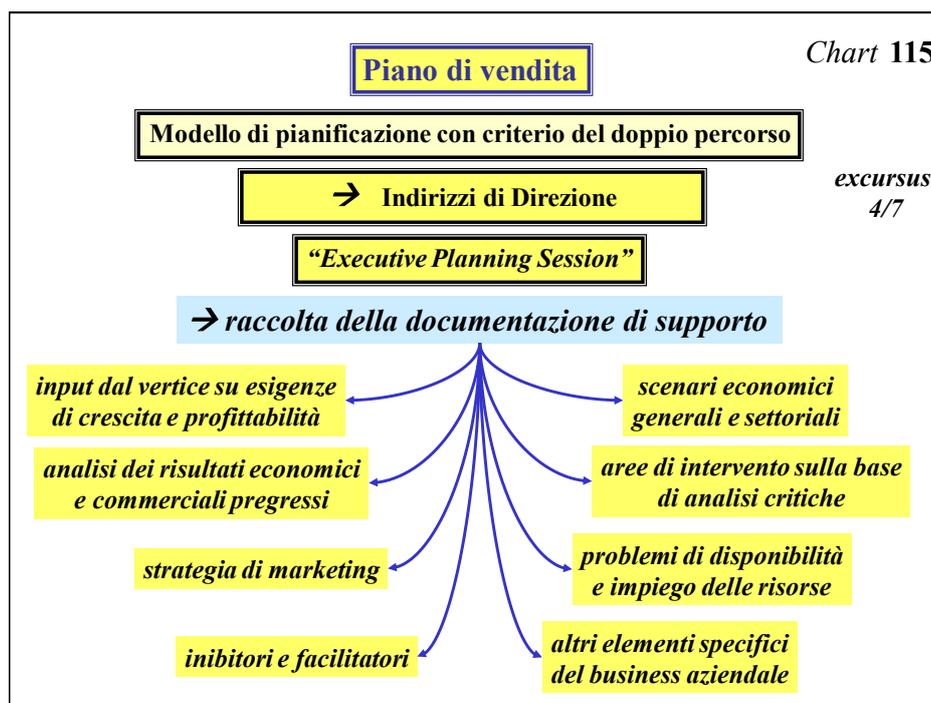
Anche le modalità di partecipazione alla sessione da parte del committente devono essere da lui stesso decise con i consigli che può dargli il facilitatore sulla base della propria esperienza.

Per la struttura e la durata della sessione il facilitatore può mettere a disposizione la sua esperienza ma è il committente che deve valutare la disponibilità delle persone, ad esempio, a svolgere la sessione in un più o meno lungo *week-end* o se non sia più opportuno e praticabile usare giorni feriali o un venerdì e un sabato.

Gli eventuali interventi esterni hanno un forte significato in questo tipo di sessioni perché costituiscono un momento di apertura ad altri punti di vista oltre a costituire uno stimolo per i partecipanti. Ma i tipi d'intervento, i contenuti, le persone invitate e i loro ruoli nella sessione devono essere concordati con il committente.

La logistica nella sessione ha una funzione importante perché dovrebbe consentire l'isolamento del gruppo da interferenze esterne e va quindi scelto un luogo facile da raggiungere e confortevole, che consenta un tale isolamento. La raccolta della documentazione e dei materiali di lavoro è necessaria per un proficuo svolgimento del lavoro oltre ad attrezzature anche banali ma importanti quali computer, proiettore, lavagne o *flip chart*, nastri adesivi, pennarelli e altro, che il facilitatore deve far predisporre e controllare prima della sessione. La forma e il contenuto degli *output* che devono essere prodotti vanno poi tenuti presenti come guida e sentiero di riferimento per i lavori che vengono svolti.

## Raccolta della documentazione di supporto



Un'accurata raccolta della documentazione di supporto diviene un elemento in grado di dare una base informativa univoca ai partecipanti e di velocizzare la conclusione di molte discussioni.

I primi elementi sono costituiti dall'*input* del vertice sulle esigenze di crescita e di profittabilità dell'azienda e di tutela del business oltre l'esercizio che viene pianificato. Tale *input* è formulato dall'ente di vertice dell'azienda (AD/DG, o CdA, o società capogruppo, ecc.) e costituisce la

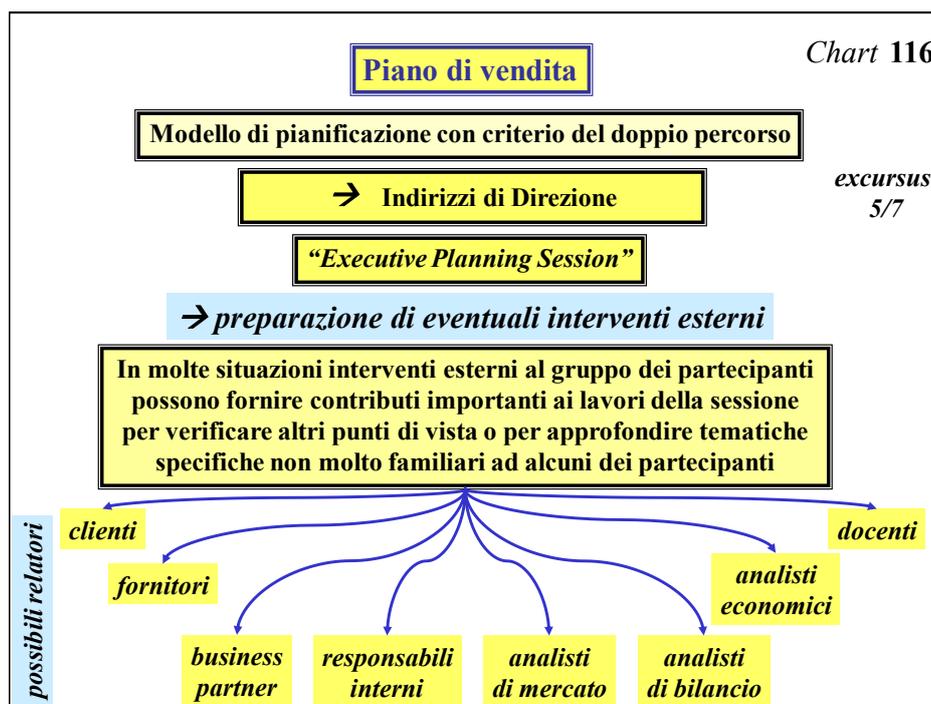
traduzione in termini operativi per il prossimo esercizio del piano strategico dell'azienda, tenuto conto dell'andamento storico degli affari e della situazione economica generale e di quella specifica del settore nel quale l'azienda opera. Questo *input*, che sarà verificato nella sua realizzabilità proprio dal processo di pianificazione, ha bisogno però di essere affiancato da altre direttive che cerchino di individuare gli orientamenti di sviluppo in senso ampio del business nelle sue varie articolazioni per meglio servire le esigenze di crescita e di profittabilità dell'azienda.

**Lo scopo primario dell'EPS è proprio quello di discutere tali orientamenti e di tradurli in direttive per la pianificazione.**

In questo senso diventa quindi importante conoscere gli scenari economici generali e settoriali, analizzare criticamente i risultati economici e commerciali ottenuti nel passato in modo di individuare delle aree d'intervento in positivo e in negativo, discutere le strategie di marketing in tutte le sue componenti, inclusi prodotti, servizi, mercati indirizzati e *go-to-market model* (chart 51-89), verificare i problemi di disponibilità e impiego delle risorse che talvolta nascondono sacche di improduttività che per essere rimosse richiedono la rottura di qualche tabù aziendale, considerare inibitori e facilitatori del business oltre a opportunità e rischi sulla base dell'analisi *SWOT* (chart 27), se disponibile, per individuare linee di azione praticabili per migliorare la posizione competitiva dell'azienda, valutare aspetti specifici funzionali dell'azienda, quali, ad esempio, velocità di certi processi, vincoli di produzione, tempi di consegna, logistica, servizio al cliente, ecc., tutto ciò come base per individuare priorità di intervento da portare alla considerazione del processo di pianificazione.

Uno dei compiti del facilitatore è di richiedere alle funzioni tutto il materiale di loro competenza relativo agli argomenti indicati o ad altri da loro suggeriti, per raccogliarlo e renderlo disponibile ai partecipanti nel caso le discussioni della sessione si focalizzassero su qualcuno di questi aspetti.

## Preparazione di eventuali interventi esterni



Si diceva in precedenza che la sessione di *EPS* può ottenere significativi benefici, agli effetti del lavoro che vi si deve svolgere, dall'ascolto di qualche voce esterna al gruppo che indichi come l'azienda viene vista dal di fuori o come osservatori esterni vedono l'evoluzione del mercato o della situazione economica generale o settoriale. Anche interventi di qualche specialista interno

all'azienda su argomenti particolari non molto familiari ad alcuni dei partecipanti possono essere funzionali al lavoro che deve essere svolto.

Questo è il motivo per cui nella *check-list* del facilitatore c'è anche il compito di verificare con il committente l'opportunità di inserire nell'agenda della sessione uno o più interventi di oratori esterni al gruppo dei partecipanti e, in caso positivo, di definire il o i temi che devono essere trattati in quanto funzionali a qualche messaggio che il committente vuole far pervenire al gruppo o alla discussione di qualche argomento che il committente vuole sia considerato nei lavori della sessione.

Il ventaglio dei possibili interventi è ampio e va da punti di vista esterni sull'azienda proposti da clienti, fornitori, *business partner*, specialisti di settore, ecc. a prospettive di scenario proposte da analisti economici, docenti universitari, consulenti, analisti di mercato, ecc., fino ad argomenti specifici proposti sia da esperti interni che esterni, come venditori dell'azienda particolarmente apprezzati e con grande esperienza, responsabili di funzione, analisti di bilancio, per un confronto degli indici aziendali con quelli dei maggiori concorrenti, ecc.

Stabilito se includere nell'agenda interventi esterni e su cosa devono vertere, il facilitatore ha il compito di proporre l'oratore e preparare l'intervento come contenuto, durata ed eventuale materiale di presentazione. Gli interventi dovrebbero essere molto concisi e con durata stabilita (ad esempio, moduli al massimo di un'ora-un'ora e mezza, compresa la sessione di domande/risposte).

Talvolta partecipazioni esterne possono essere richieste non solo per proporre al gruppo di lavoro gli interventi di cui sopra ma anche, come già accennato in precedenza, per avere qualche coinvolgimento diretto nei lavori della sessione laddove si ritenga di ottenere non solo apporti conoscitivi e/o concettuali ma anche fattivi contributi operativi.

## Esecuzione della sessione



Siamo finalmente all'esecuzione della sessione di *EPS* che si svolge nel luogo stabilito secondo gli orari comunicati ai partecipanti. Il facilitatore ha provveduto a verificare in anticipo che tutto sia a posto per accogliere i partecipanti, dagli aspetti di ospitalità a quelli relativi alla sala di riunione, che siano in ordine e funzionanti tutte le attrezzature, che siano disponibili i materiali di supporto e che tutta l'eventuale documentazione che deve essere distribuita sia pronta.

All'ora stabilita la sessione inizia e primo compito del facilitatore è di spiegare perché si è lì, quali sono gli obiettivi di questo lavoro di gruppo e in particolare il tipo di *output* che deve essere

prodotto, come si svolgeranno i lavori, il ruolo delle discussioni di gruppo nell'economia della sessione e alcune regole di comportamento richieste ai partecipanti per rendere le discussioni più franche, libere e veloci possibili, cercando nel frattempo di rompere il ghiaccio attraverso stimoli che creino dell'interattività per far sentire a loro agio i partecipanti.

Superata questa fase preliminare, il primo intervento operativo è del committente che presenta le ragioni che l'hanno spinto a organizzare quella sessione di lavoro di gruppo, gli obiettivi aziendali espressi dal vertice con i razionali che li giustificano, alcuni suoi commenti a questi obiettivi, quelle che lui ritiene siano le maggiori criticità la cui discussione il gruppo dovrebbe inserire nell'agenda dei lavori, alcune possibili direzioni di attività dell'azienda per l'esercizio che si va a pianificare, e le maggiori criticità per il business futuro da tutelare con attività da svolgere nell'esercizio che si sta considerando.

Al termine del suo intervento il committente si siede tra i partecipanti o lascia la sala a seconda della modalità di partecipazione che ha deciso.

I lavori riprendono con una raccolta dei primi commenti agli argomenti proposti dal committente, cui seguono gli eventuali interventi esterni e le relative discussioni stimolate e moderate dal facilitatore su come perseguire gli obiettivi dettati dal vertice, analizzando diverse linee di azione sulla base di quanto suggerito dal committente e su idee proposte dai partecipanti.

In queste discussioni viene anche utilizzata la documentazione raccolta dal facilitatore prima della sessione. Lo sforzo che deve essere fatto da parte dei partecipanti, aiutati dal facilitatore, è quello di ricercare delle convergenze sulle tesi che vengono discusse in modo di acquisire punti fermi nell'ottica degli indirizzi di direzione. La capacità del facilitatore di favorire tali convergenze anche attraverso una garbata insistenza a motivare bene le loro posizioni da parte delle persone che manifestano più forti dissensi rispetto alla maggioranza dei partecipanti, è uno dei più importanti contributi del facilitatore al positivo esito della sessione.

Durante tutte le discussioni le idee emerse, i problemi, le proposte di soluzione vengono tutte annotate su lavagne o *flip-chart* a cura del facilitatore e tenute in vista come promemoria delle discussioni in corso. Incidentalmente va notato che l'esperienza mostra come la quantità d'idee importanti, anche se non immediatamente utilizzabili per lo scopo della sessione, che sono accumulate in una *Planning Session* così condotta, è impressionante come impressionante è la capacità di *team building* di riunioni di questo tipo. In questo senso le pause di *break*, i pranzi, la cena e le chiacchiere serali al bar sono momenti utili per approfondire la conoscenza reciproca delle persone e per meglio comprendere ruoli e vincoli cui ciascuno è sottoposto nell'esercizio della propria funzione aziendale.

Quando le discussioni in aula hanno esplorato un numero sufficiente di percorsi e di possibili iniziative di sostegno agli obiettivi richiesti dal vertice, il facilitatore dà per acquisito ciò su cui sembra esserci una convergenza di consensi e stimola il gruppo a riprendere a discutere su quelle situazioni controverse sulle quali non si è raggiunta un'unanimità di pareri. Sta poi alla sensibilità e all'esperienza del facilitatore capire quando si è raggiunto un punto oltre il quale non si ottengono più progressi e deve iniziare la fase di raccolta delle conclusioni per preparare i contenuti del documento conclusivo da presentare al committente.

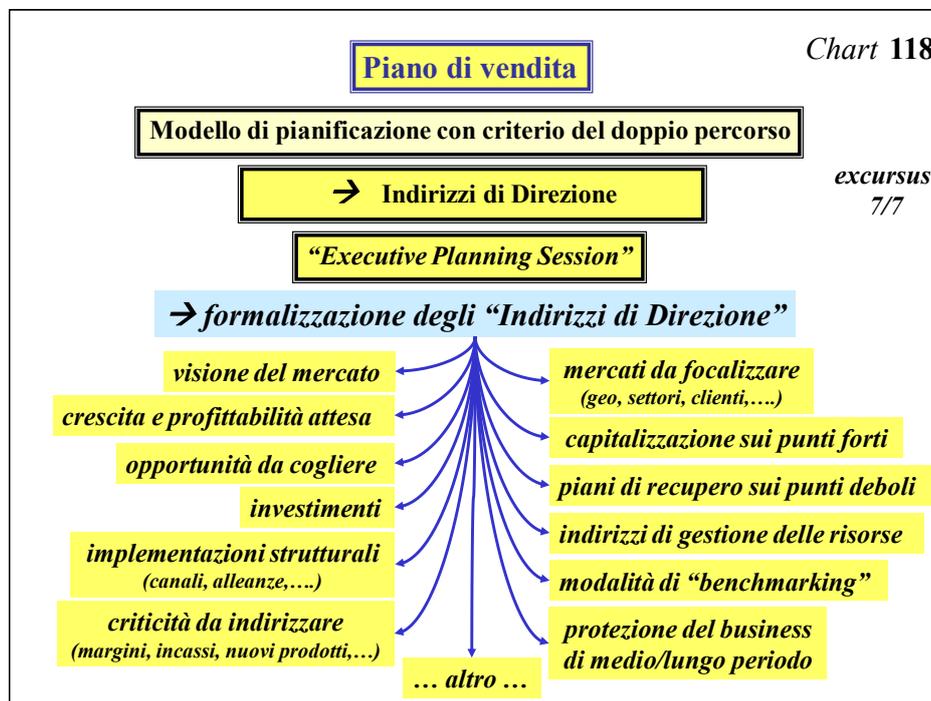
Sia nel caso che il committente abbia partecipato ai lavori che nel caso opposto la sessione ha una coda di presentazione formale al committente delle conclusioni raggiunte con i relativi razionali, riportando anche eventuali temi che non avessero trovato consenso unanime, con le diverse posizioni e relative motivazioni. Il committente discuterà con il gruppo l'*output* ricevuto che, se pienamente condiviso, diventa il contenuto del documento delle direttive di direzione, altrimenti risulta come *input* al committente per una elaborazione delle direttive di direzione tramite lo staff del vertice aziendale.

Se poi il gruppo ha individuato delle iniziative o azioni correttive da realizzare in parallelo e in maniera asincrona rispetto al processo di pianificazione, viene stesa, come ulteriore *output* della sessione, una lista delle cose da fare (la cosiddetta "*to-do-list*") in cui si elencano attività/nome del

responsabile/data di previsto completamento dell'attività. Una *to-do-list* è in genere l'atto conclusivo di qualunque *Planning Session* e spesso l'inizio di un percorso collaborativo che può portare anche molto lontano.

A questo punto la sessione è conclusa e rimane al facilitatore l'onere di formalizzare i risultati del lavoro da far pervenire successivamente, ma in tempi rapidi, a tutti i partecipanti.

## Formalizzazione degli “Indirizzi di Direzione”



La formalizzazione degli indirizzi di direzione prodotti direttamente nell'*EPS* o rielaborati dallo staff del vertice dell'azienda viene sollecitata e seguita dal facilitatore per dare chiusura anche formale a questa fase del processo di pianificazione.

Gli indirizzi di direzione così prodotti contengono sia gli *input* del vertice sulle esigenze di crescita e di profittabilità dell'azienda, che saranno verificate nella loro realizzabilità proprio dal processo di pianificazione, sia altre direttive sugli orientamenti di sviluppo del business proprio per supportare la crescita e la profittabilità richiesta e per tutelare il business dell'azienda nell'ottica del medio/lungo periodo.

Queste altre direttive possono riguardare, ad esempio:

- i mercati e i segmenti o microsegmenti di mercato sui quali esercitare una maggiore focalizzazione commerciale (ad esempio, considerazioni su eventuali cambiamenti di approccio sui 10-20 clienti *top* che producono la più ampia parte del giro di affari e/o segnalando i clienti *top* sui quali investigare la possibilità di un approccio più spinto di marketing relazionale, direttive sulla ripartizione di affari tra vendita diretta e vendita via canali esterni, se questi sono previsti nel *go-to-market model* dell'azienda, indicazioni sul bilanciamento raccomandato tra affari sul portafoglio clienti e ricerca di affari su nuovi clienti, ecc.),
- la tipologia delle opportunità di affari viste come prodotto/servizio o come segmento di mercato che sembrano più promettenti e sulle quali bisogna esercitare un'attenzione particolare in sede di elaborazione del piano,
- gli indirizzi di gestione delle risorse indicando esigenze di spostamenti di persone da attività meno prioritarie ad altre più promettenti per l'azienda,

- le azioni per una più intensa capitalizzazione sui punti forti dell'azienda insieme alle indicazioni per un recupero sui punti deboli,
- gli eventuali investimenti commerciali insieme a implementazioni strutturali che possono riguardare canali di commercializzazione o eventuali alleanze,
- gli obiettivi da perseguire per proteggere il business degli esercizi successivi (portafoglio ordini a fine esercizio, target di nuovi clienti da acquisire, analisi delle perdite sui clienti persi, target di vendita di nuovi prodotti/servizi strategici per il futuro dell'azienda, target di risultati su nuovi mercati indirizzati, livelli di *customer satisfaction* da perseguire, ecc.),
- le aziende concorrenti di riferimento per la valutazione delle prestazioni (“*benchmarking*”),
- altri aspetti specifici relativamente all'azienda o al settore nel quale essa opera.

Con la formalizzazione degli indirizzi di direzione si conclude l'*EPS* e l'incarico assegnato al facilitatore si esaurisce a meno che a questi non venga ancora richiesto, come accennato in precedenza, di seguire la implementazione della *to-do-list*, se questa appare di rilevante importanza per l'azienda e sussistono dubbi che **possa rimanere sacrificata sotto la tirannica logica del *day-by-day* per la quale le esigenze “urgenti” sono sempre privilegiate rispetto a quelle “importanti”**.

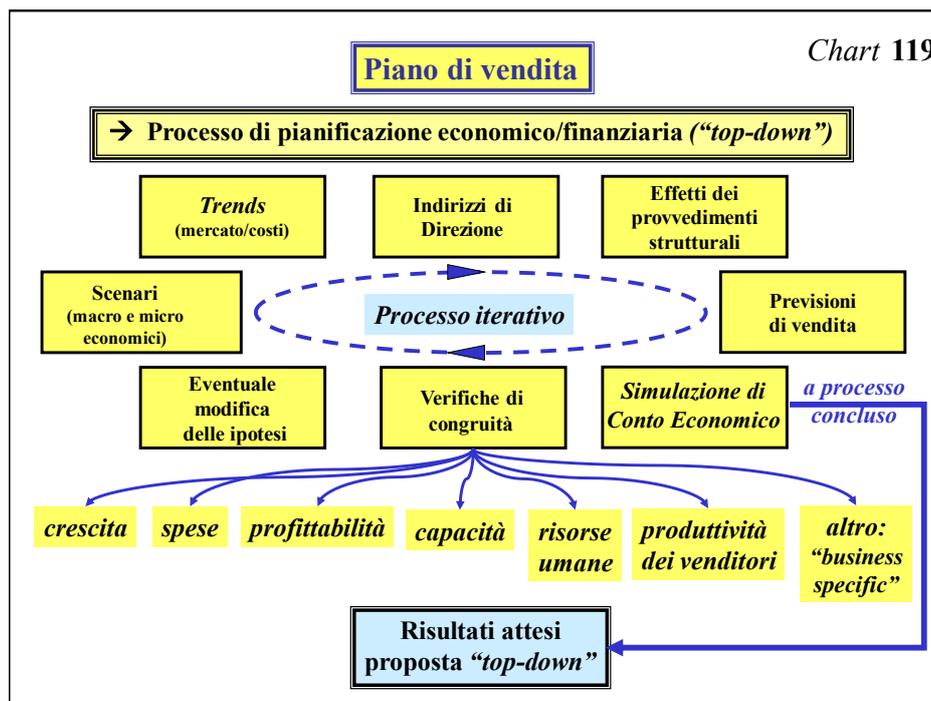
Come si diceva nelle *chart* iniziali la metodologia *Planning Session* pur nella sua semplicità risulta di significativa efficacia in quelle situazioni in cui il lavoro di gruppo può apportare contributi importanti, sotto molti aspetti, al processo decisionale.

Nel caso delle aziende il campo di applicazione di questa metodologia è molto ampio ed essa è regolarmente utilizzata in molte aziende americane mentre è quasi ignorata in Italia, come avviene per altre importanti metodologie d'investigazione e di coinvolgimento di collaboratori o di utenti attuali o potenziali dei propri prodotti/servizi.

Tutto ciò sembra indice di un certo isolamento culturale di molte aziende rispetto ad approcci gestionali utilizzati in altri paesi e di poca apertura ai contributi ai processi decisionali da parte di collaboratori interni all'azienda.

Concluso l'Excursus sulle *Planning Session* si ritorna nel filone principale della discussione sul Piano di vendita.

## Pianificazione *top-down*



Stabiliti gli indirizzi di direzione il processo di elaborazione del piano con le modalità proposte si avvia per due strade parallele e indipendenti, secondo lo schema già visto a [chart 108](#), quella del percorso *top-down*, che esprime una visione soprattutto economico/finanziaria del piano e quella del percorso *bottom-up* che esprime una visione soprattutto commerciale.

Non è obiettivo di questo lavoro fornire dettagli tecnici di sviluppo né di un piano *top-down* e neppure di uno *bottom-up*, i quali sono processi specifici per ogni azienda, ma si desidera solo fornire delle indicazioni di base sulle logiche sottese a tali processi.

Il percorso *top-down*, eseguito, in genere sotto il controllo e la responsabilità della funzione amministrativa e finanziaria, a stretto contatto con il vertice aziendale, utilizza come strumento algoritmico principale, anche se non esclusivo, il conto economico di previsione dell'esercizio sotto pianificazione, all'interno del quale si evidenzia in termini monetari il capitolo "Piano di vendita di esercizio" che sarebbe necessario realizzare per soddisfare le esigenze di crescita e di profittabilità dettate dal vertice.

Gli indirizzi di direzione costituiscono una sorta di struttura portante intorno alla quale deve essere plasmato l'edificio che costituisce il piano. Ma il piano nella visione *top-down* è condizionato da una serie di variabili previsionali indipendenti, quali volumi e mix di vendita, margini ottenibili in relazione alle condizioni di mercato, risorse produttive e risorse di vendita, evoluzione dei costi e delle spese, ecc., e, sulla base della evoluzione prevista per queste variabili, non si deve dare per scontato che sia possibile rendere compatibili indirizzi di direzione e piano.

Questa è una delle motivazioni che rendono necessario il secondo percorso, quello *bottom-up*, che per sua costruzione è fortemente ancorato alla realtà del mercato, come si vedrà nella prossima *chart*, e funziona da strumento di controprova (*double checking*) del piano espresso dal percorso *top-down*.

Riguardo alle variabili del piano complessivo che vanno a generare il Piano di vendita si fa notare, per inciso, che un'altra motivazione non secondaria che giustifica il ricorso al percorso *bottom-up* è che i volumi di vendita stimati dal percorso *top-down* sono essenzialmente espressi in quantità monetarie e complessive per l'azienda (anche se, in dipendenza del livello di raffinatezza del processo di pianificazione, possono essere disponibili degli allegati che danno i dettagli per linea di offerta e/o per mercato da cui sono emersi i valori totali), mentre il percorso *bottom-up* esprime i

volumi di vendita prima in unità fisiche di prodotto o di tipologia di servizio, espressione necessaria alla pianificazione dei processi di approvvigionamento e di produzione, e poi trasforma questi volumi in valori monetari sulla base di ipotesi sui prezzi reali praticabili.

Il *double-checking*, per sua natura, può porre delle problematiche di riconciliazione, che saranno viste più oltre (chart 122), nel caso, non improbabile, che i due percorsi di pianificazione diano dei risultati diversi per quanto riguarda il basilare aspetto dei risultati di vendita attesi.

Tornando al percorso *top-down*, questo procede partendo dalla considerazione della proiezione sull'esercizio sotto pianificazione dello scenario economico, con le previsioni d'impatto di questo scenario sul settore merceologico e sulle geografie in cui l'azienda va a operare.

Tali previsioni d'impatto posizionano la linea di base per l'andamento di molte delle variabili che intervengono sul piano che si sta elaborando (tasso di inflazione, costo del lavoro, costi energetici, tassi di cambio, andamento della domanda della classe di beni e servizi nella quale l'azienda opera, ecc.).

I successivi elementi che si prendono in considerazione sono gli indirizzi di direzione nei loro aspetti di espressione dei requisiti vincolanti richiesti dal vertice aziendale, quali crescita, profittabilità e fattori di tutela del business futuro, e negli aspetti di segnalazione di linee di azione in grado di favorire il soddisfacimento di tali requisiti.

Si prendono poi in considerazione gli effetti di eventuali provvedimenti strutturali che influenzano le attività del periodo in pianificazione quali, ad esempio, investimenti pregressi che entrano in esercizio o interventi sulle risorse, incluse le risorse di vendita e quelle destinate ai servizi.

A questo punto si possono elaborare le previsioni su costi e spese, e le prime previsioni di vendita secondo i criteri brevemente discussi a chart 106, utilizzando approcci qualitativi per tutte quelle situazioni nelle quali non sono disponibili serie storiche di dati e approcci quantitativi negli altri casi.

Gli approcci quantitativi basati su tecniche statistiche che estrapolano le previsioni considerando *trend* e *pattern* storici sono quelli più comunemente usati.

Come si vedrà in seguito (chart 125), la considerazione dei *pattern*, ossia dell'andamento delle variabili che caratterizzano i risultati di vendita all'interno del periodo di esercizio [stagionalità, *skew* (chart 201), ecc.], è importante perché influenza il "timing" degli obiettivi (chart 126) che saranno assegnati alla funzione di vendita, ossia influenza quella che dovrebbe essere la progressione dei risultati da ottenere nel corso dell'esercizio economico, progressione che a sua volta guida le valutazioni di controllo avanzamento del piano (chart 296-302, 362-367, 408, 414).

Il livello di dettaglio delle previsioni di vendita dipende dalla omogeneità del portafoglio di offerta dell'azienda e dei mercati nei quali opera. Se sussistono differenze importanti nell'offerta o nei mercati, le previsioni dovrebbero essere sviluppate per raggruppamenti omogenei di linee di offerta e di mercato. L'omogeneità non riguarda solo il contenuto dell'offerta o la tipologia dei mercati ma anche le condizioni commerciali che sono praticate e le spese di vendita, che influenzano la marginalità e quindi la "qualità" del fatturato agli effetti del conto economico, o anche le condizioni di pagamento praticate che influenzano le previsioni di *cashflow*.

Un esempio di disomogeneità di questo tipo è quello di una stessa linea di prodotto destinata sia a un mercato industriale che a un mercato *consumer*, utilizzando canali di commercializzazione differenti, destinazioni che comportano prezzi, margini di contribuzione e spese di vendita diverse, da cui discende l'esigenza di previsioni di vendita distinte per poterle inserire nel conto economico con gli appropriati attributi.

In generale si può affermare che le previsioni di vendita andrebbero distinte per canale di commercializzazione anche per i successivi aspetti di verifica della compatibilità tra volumi attesi e capacità del rispettivo canale.

Il passo successivo nel processo di pianificazione è di considerare i provvedimenti che si vogliono prendere per il sostegno delle operazioni di vendita (interventi sulle risorse di vendita dirette, ampliamento dei canali di vendita, strumentazione tecnica per il personale, iniziative di marketing,

strutture logistiche e tecniche per le operazioni di marketing, ecc.), provvedimenti necessari per sostenere lo sforzo commerciale teso a perseguire i già menzionati requisiti posti dal vertice nell'ambito degli indirizzi di direzione e che vanno a influenzare il conto economico.

Sulla base delle previsioni analitiche e delle ipotesi di provvedimenti di supporto alle operazioni di vendita è possibile rivalutare criticamente le previsioni analitiche secondo le linee di ragionamento sviluppate parlando di *forecasting* (chart 106).

Questo è il momento del processo di pianificazione che precede la valutazione complessiva delle conseguenze sul conto economico e sugli altri aspetti del business delle previsioni di vendita le quali, per la valutazione delle prospettive sui singoli clienti *top*, andrebbero anche discusse con le funzioni di vendita e di marketing coinvolgendo anche i relativi venditori o i *team* di vendita.

A questo punto si può procedere a una prima valutazione delle conseguenze delle ipotesi fatte e dei dati raccolti attraverso una simulazione del conto economico di previsione e degli aspetti di tutela del business futuro, da cui discende una prima versione del piano, sulla quale va fatta una verifica di rispondenza ai requisiti dettati dagli indirizzi di direzione e ad altri parametri che riguardano la praticabilità del piano stesso, come ad esempio il controllo della produttività ipotizzata per i venditori diretti o dei volumi richiesti ai canali, raffrontati con i dati storici e con le corrispondenti informazioni sulla concorrenza.

Anche se molte altre variabili contribuiscono ai risultati ultimi del conto economico di previsione è indubbia la centralità delle ipotesi di previsioni di vendita [ricavi, costi, spese di vendita (chart 13)] quale cardine intorno a cui ruota tutto il processo di simulazione di conto economico.

Gli strumenti tecnici per le simulazioni di conto economico sono in genere modelli sotto forma di fogli elettronici o preferibilmente strumenti *software* appositamente sviluppati per supportare il lavoro di pianificazione guidando gli addetti secondo schemi di lavoro e algoritmi ampiamente collaudati nelle pratiche di settore.

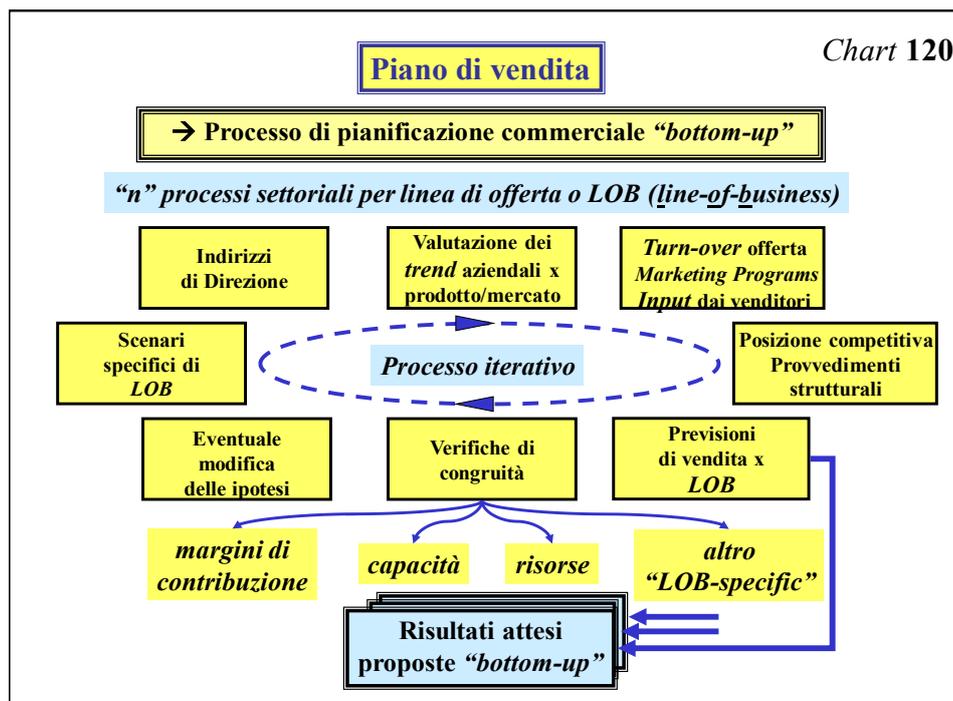
Le verifiche di congruità del piano riguardano il tasso di crescita e la profittabilità richiesti dal vertice aziendale, la capacità dell'azienda di produrre e gestire i volumi di vendita previsti dal piano, la capacità di approvvigionamento dei volumi di materie prime e di semilavorati per supportare il piano, la disponibilità delle risorse necessarie a erogare i volumi di servizi *labour intensive* previsti dal piano, la praticabilità del tasso di produttività richiesto alle forze di vendita dirette valutato su base storica e per confronto con la concorrenza, la capacità di vendita ipotizzata per i canali esterni e altri aspetti specifici del business nel quale l'azienda opera.

Se la verifica di congruità non risulta soddisfacente per qualcuno dei parametri di controllo, si deve procedere, con un processo iterativo, a una revisione delle ipotesi di pianificazione e ricercare un nuovo equilibrio interno al bilancio di previsione e ai parametri di tutela del business futuro più vicino ai requisiti richiesti.

Quando si è raggiunto quello che si ritiene l'equilibrio più vicino possibile agli indirizzi di direzione il processo iterativo si esaurisce e viene prodotta la versione *top-down* del piano da cui discendono i risultati di vendita attesi secondo questo percorso di pianificazione.

Nel caso in cui il piano *top-down* non soddisfi in maniera significativa i requisiti posti dagli indirizzi di direzione, si procede ugualmente al confronto con il piano *bottom-up* e le eventuali problematiche di riconciliazione tra i due piani o di mancata rispondenza del piano risultante agli indirizzi di direzione vengono discusse alle chart 122-123.

## Pianificazione *bottom-up*



In parallelo al percorso *top-down* parte anche il processo che segue il percorso *bottom-up* che nel caso di molteplici linee di offerta di prodotti e servizi, ciascuna con il suo relativo *product* o *service manager*, si scompone in tanti sottoprocessi paralleli quante sono le linee di offerta.

Lo schema logico dei sottoprocessi di pianificazione *bottom-up* è simile a quello *top-down* e la responsabilità dell’esecuzione è affidata, in genere, al manager di ogni linea di offerta di prodotto o di servizio, spesso indicata come *LOB* (“*line of business*”), che considera la propria linea di offerta in relazione a tutti i mercati ai quali essa si rivolge.

Nel caso di azienda policentrica (chart 12) la *LOB* tende a identificarsi con il silo organizzativo, mentre nel caso di azienda tradizionale monocentrica le *LOB* ricadono, in genere, sotto la responsabilità della funzione di marketing.

Ciascun percorso *bottom-up*, analogamente al percorso *top-down*, parte dai dati di descrizione dello scenario economico atteso per l’esercizio in pianificazione, con particolare riferimento a quei dati per i quali è maggiore la sensibilità del business della specifica *LOB*, considera poi gli indirizzi di direzione sia nei requisiti di crescita e profittabilità che pone sia nelle priorità e iniziative per lo sviluppo del piano che propone.

Il punto di arrivo è la valutazione delle previsioni di vendita per prodotto/mercato via approcci quantitativi con estrapolazioni statistiche su base *trend* dei dati storici (chart 106) e approcci qualitativi se non sono disponibili serie storiche. Nei processi di pianificazione *bottom-up* in cui è centrale la singola linea di prodotto/servizio, l’utilizzo di approcci qualitativi per la formulazione di previsioni è maggiore per la più frequente presenza di nuovi prodotti/servizi senza storia alle spalle per i quali sono richiesti dati previsionali specifici e le valutazioni relative si riferiscono sia ai volumi fisici di prodotti e servizi che ai valori monetari corrispondenti.

Per le valutazioni previsionali di natura statistica si procede poi a una rivisitazione critica che tenga conto, oltre che dei criteri già discussi parlando di *forecasting* (chart 106), anche di altri elementi più propriamente di competenza *LOB* legati al *turn-over* dell’offerta (posizione attuale nella curva del ciclo di vita del prodotto/servizio, piano di lancio di nuovi prodotti/servizi e ritiro di quelli obsoleti dal portafoglio di offerta, ecc.), programmi di marketing a sostegno della domanda e, fondamentale specialmente nei percorsi *bottom-up*, la consultazione delle forze di vendita, dirette e indirette, manager e venditori, per avere informazioni di prima mano su cosa pensano i clienti di

quella particolare linea di offerta, il suo posizionamento competitivo come a loro risulta, e la conferma o meno dei dati di scenario sull'andamento economico nei vari settori merceologici secondo le percezioni di chi vive quotidianamente a contatto diretto con il mercato.

Tutte queste informazioni combinate con una valutazione professionale del posizionamento competitivo dell'offerta in discussione e di eventuali provvedimenti strutturali a sostegno della domanda e del lavoro di vendita, consentono di procedere alle previsioni di vendita per quella linea di offerta in ogni mercato (se sussiste l'esigenza di considerare mercati separati), espresse in volumi fisici e monetari per l'esercizio economico sotto pianificazione.

Per queste previsioni di vendita vanno eseguite delle verifiche di adeguatezza dei margini di contribuzione, sulla base dei prezzi ipotizzati, delle capacità di produzione e di gestione dei volumi previsti, delle risorse necessarie, con particolare attenzione alle risorse di vendita e alle risorse per i servizi, e altre verifiche specifiche della linea di prodotto/servizio considerata.

Se tali verifiche non danno risultati soddisfacenti è necessario innescare un processo iterativo rivedendo alcune ipotesi e verificando i nuovi risultati che producono.

Il processo iterativo si esaurisce quando sono state esplorate diverse ipotesi, selezionando la combinazione di parametri ritenuta maggiormente soddisfacente e realistica.

A processo iterativo concluso sono disponibili i risultati di vendita attesi per quella linea di prodotto/servizio per ciascuno dei mercati considerati come sintetizzato nella *chart* successiva, insieme a tutte le corrispondenti ipotesi relative alle iniziative di marketing e ai provvedimenti strutturali che devono essere messi in atto per il sostegno della domanda e del lavoro di vendita.

**Piano di vendita**

Chart 121

→ Processo di pianificazione commerciale "bottom-up"

*matrice dei piani proposti dalle LOBs*

LOBs	Mercato a	Mercato b	.....	Tot. volumi LOB	Tot. margini LOB
LOB 1	volumi	volumi	.....	Σ volumi 1	Σ margini 1
	% margine	% margine	.....		
LOB 2	volumi	volumi	.....	Σ volumi 2	Σ margini 2
	% margine	% margine	.....		
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Tot. volume mercati	Σ volumi a	Σ volumi b	.....	Gran totale volumi	
Tot. margini mercati	Σ margini a	Σ margini b	.....		Gran totale margini

Risultati attesi proposta "bottom-up"

In questa *chart* è rappresentata una matrice che riporta in forma sintetica i risultati complessivi del lavoro di pianificazione delle diverse *LOB*, relativamente alle linee di prodotti/servizi di loro competenza e ai diversi mercati indirizzati.

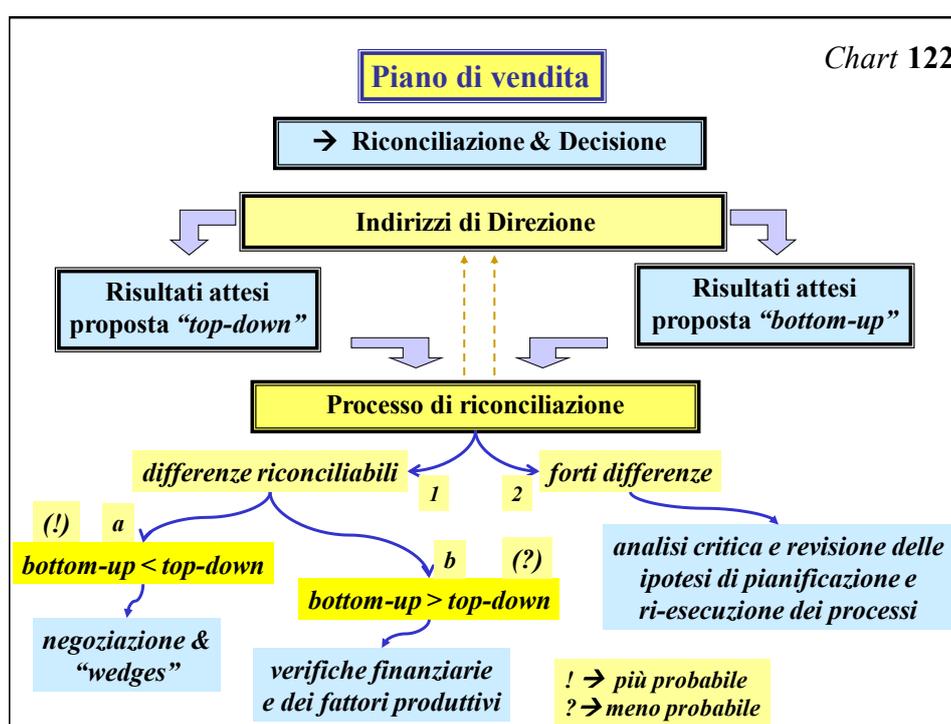
I volumi fanno riferimento sia ai valori monetari complessivi per *LOB* e mercato, mentre i corrispondenti volumi fisici da cui tali valori originano sono dettagliati in appositi allegati, sia ai margini di contribuzione sottesi alle ipotesi di pianificazione, specialmente le ipotesi relative ai prezzi praticabili, che hanno generato quei volumi.

È importante osservare come una tabella come quella riportata nella *chart* permetta di ottenere i risultati attesi per mercato e per LOB, rispettivamente dai totali relativi alle colonne verticali e da quelli relativi alle righe orizzontali, elementi che sono rilevanti per i successivi meccanismi di distribuzione degli obiettivi e per la loro suddivisione tra eventuali forze di vendita dedicate a specifici mercati o a specifiche aree di prodotto/servizio, come si vedrà più in dettaglio discutendo di Esecuzione del piano di vendita (*chart 132 e seg.*).

Anche per il processo *bottom-up* la formulazione della proposta di risultati attesi deve prevedere la suddivisione tra i canali di commercializzazione per la successiva verifica delle capacità volumetriche e delle competenze tecnico/professionali dei canali, i quali possono rientrare nella matrice identificati come mercati specifici.

L'insieme dei risultati di vendita attesi delle diverse LOB, espressi dalle due caselle di "gran totale volumi" e "gran totale margini", vanno a costituire il piano sintetico dei risultati di vendita attesi nella visione *bottom-up*, che dovranno essere confrontati con i risultati emersi dalla visione *top-down*, per un eventuale processo di riconciliazione che viene discusso alla *chart* successiva.

## Riconciliazione e decisione



I risultati di vendita attesi proposti dal processo *top-down*, il processo guidato dalla funzione finanziaria e amministrativa con l'occhio vigile del vertice aziendale, e quelli proposti dal processo *bottom-up*, il processo pilotato dalle funzioni di marketing responsabili delle linee di prodotto/servizio, solo raramente sono talmente vicini tra di loro da non richiedere un'analisi delle differenze.

Molto più frequentemente tali risultati sono significativamente dissimili per cui è necessario avviare un processo di riconciliazione che è anche, nella sua essenza, un processo di riverifica degli *output* dei due processi di pianificazione.

Questa fase di post-elaborazione per riconciliare le due visioni di piano è un momento potenzialmente fecondo d'idee e di nuove iniziative, in cui si cerca di superare le differenze tra i risultati dei due processi di pianificazione, con particolare riferimento a crescita e marginalità, sia ipotizzando azioni tattiche (ossia attivabili nell'esercizio economico in pianificazione con ritorni nello stesso esercizio) che azioni strutturali (più impegnative e asincrone rispetto all'esercizio economico, con ritorni nel medio periodo).

E' una fase questa che vede il conflitto tra un presunto "essere" (ossia piano "*bottom-up*" come "verità" dettata dai "tecnici" di marketing) e un "voler o dover essere" (ossia piano "*top-down*" come "verità" dettata dai "tecnici" di amministrazione e finanza e dai "politici", intesi come vertice aziendale).

Nel processo di riconciliazione si possono fondamentalmente presentare due casi:

1. il caso in cui le differenze tra gli *output* dei due percorsi di pianificazione esistono ma sembrano di un'entità tale da far presumere che una riconciliazione sia possibile.

Questo caso si biforca poi in altri due possibili sottocasi:

- a. quello molto frequente in cui i risultati del processo *top-down* sono più alti di quelli del processo *bottom-up*, e quindi le valutazioni dei volumi di vendita e della profittabilità delle funzioni amministrativa e finanziaria sono più elevate rispetto alle corrispondenti valutazioni delle funzioni di marketing. In questa situazione il lavoro di riconciliazione può essere sviluppato attraverso un dialogo tra i responsabili dei diversi percorsi di pianificazione, con il coinvolgimento del coordinatore dell'esecuzione del piano, se esistente, tentando un aggiustamento delle differenze attraverso un **confronto critico delle ipotesi di pianificazione** oppure attraverso la considerazione di **nuovi programmi di marketing** di sollecitazione della domanda in certe aree oppure l'impiego di **risorse addizionali** in grado di potenziare la capacità commerciale. Provvedimenti di questo tipo vanno sotto il termine gergale di "*wedges*", nel senso di "zeppe" di sostegno al piano;
  - b. l'altro sottocaso è molto meno frequente e corrisponde alla situazione in cui i volumi previsti nel percorso *bottom-up*, elaborato dalle funzioni di marketing, risultano più elevati di quelli valutati dalle funzioni amministrativa e finanziaria. In una situazione del genere è come se il potenziale commerciale fosse tenuto a freno da un atteggiamento di prudenza della funzione amministrativa e finanziaria, non senza il consenso del vertice. I motivi per una situazione di questo tipo possono essere i più vari non ultimi la consapevolezza che l'azienda non ritenga di avere le risorse finanziarie per sostenere una crescita troppo rapida, oppure un disegno aziendale che voglia volutamente limitare la crescita per vari motivi (la volontà di ottimizzare i profitti a scapito della crescita, il timore di non poter sostenere nel tempo i costi fissi di un'organizzazione che deve ampliarsi per cogliere le opportunità prospettate, ecc.) o anche la conoscenza di altri vincoli che limitano la capacità produttiva (ad esempio dei vincoli sulla capacità di approvvigionamento di certe parti critiche o di certe risorse specialistiche per i servizi). Quindi la riconciliazione passa prima attraverso una verifica delle volontà di vertice, delle risorse finanziarie, delle capacità produttive e dei possibili vincoli che possono impedire la crescita ipotizzata e successivamente attraverso un accordo di compromesso tra le diverse alternative;
2. il caso in cui le differenze sono invece forti, riguardo ai volumi e/o alla profittabilità: caso che può essere gestito solo attraverso un'analisi critica e una revisione delle ipotesi di pianificazione per entrambi i percorsi e una nuova esecuzione dei processi di pianificazione, puntando a una maggiore convergenza dei nuovi *output* per tornare a una gestione simile a quella del caso 1.

Anche pervenendo a una riconciliazione degli *output* dei processi di pianificazione può verificarsi il caso che il Piano di vendita emerso non risponda ai requisiti dettati dagli indirizzi di direzione e in questo caso è **necessario riportare il problema al vertice aziendale**.

In particolare se le valutazioni *bottom-up* sono molto inferiori a quelle *top-down*, ossia se la volontà del management è considerata irrealistica dai tecnici di marketing, ad esempio per motivi legati alla competitività della propria offerta (transizione tecnologica, nuovi entranti molto aggressivi, ecc.) o per l'avvicinarsi di una crisi del settore (saturazione del mercato, problemi endogeni dei mercati di sbocco, ecc.) oppure di una crisi congiunturale generale

sfavorevole (recessione, tassi di cambio, ecc.) allora il problema diventa politico, di accettazione, cioè, di questa prospettiva da parte del vertice per tentare di gestirla con provvedimenti non improvvisati.

Eventuali situazioni di questa natura tendono a riflettersi negativamente sui volumi, allungano i tempi di pagamento, stressano il contesto competitivo con riflessi sui prezzi e tutto questo mette in crisi volumi, profitti e *cashflow* dell'azienda.

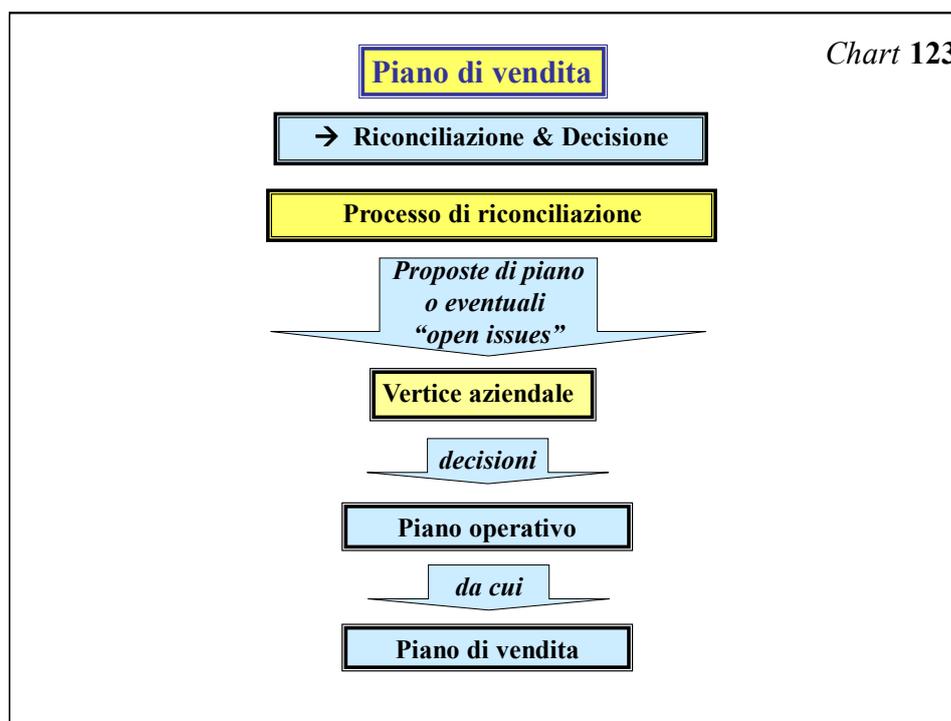
A questo punto la diagnosi sui motivi che fanno prefigurare una situazione di crisi è fondamentale poiché i provvedimenti da prendere possono essere di natura diversa e per alcuni aspetti opposta.

Ad esempio se la prefigurazione della situazione di crisi è da attribuire a una problematica di prodotto/mercato allora i provvedimenti potrebbero indirizzarsi verso nuovi investimenti nello sviluppo dell'offerta esistente o nella diversificazione dell'offerta e la ricerca di nuovi mercati.

Se invece la prefigurazione della situazione di crisi è da attribuire a una prospettiva congiunturale di lunga durata molto negativa allora i provvedimenti sembrano esattamente l'opposto dei precedenti nel senso che le aziende tendono ad applicare strategie difensive (*retrenching*) con azioni che puntano alla riduzione delle spese variabili, con provvedimenti sulle spese fisse (personale, sedi, ecc.), con slittamenti e tagli negli investimenti, con la ricerca di "ombrelli" di credito per il *cashflow*, e con un'intensificazione del *focus* sulle attività commerciali della funzione di vendita.

Il rischio di una tale strategia è che se non condotta con oculatezza e prudenza inneschi una spirale viziosa nel senso che i provvedimenti di ridimensionamento dell'azienda diventino anch'essi ulteriore causa di erosione dell'immagine e di riduzione della capacità competitiva.

Anche quest'ultima breve discussione mostra l'importanza del processo di pianificazione come *forum* per far emergere e portare all'attenzione del management, con le dovute argomentazioni e quantificazioni, problematiche critiche che altrimenti rimarrebbero come rumore di fondo senza essere oggetto di attenzione fino a quando non si manifestano in forme vistose rendendo molto più difficili e meno efficaci i relativi provvedimenti di risposta che a quel punto avrebbero tutti i caratteri dell'improvvisazione.



Qualunque sia l'esito del processo di riconciliazione i risultati del lavoro di pianificazione vanno riportati al vertice aziendale per l'approvazione o, nel caso di questioni irrisolte, per permettergli di esercitare quel potere discrezionale che gli compete.

La casistica delle possibili situazioni che il vertice deve esaminare e sulle quali prendere delle decisioni è la seguente:

- il piano proposto dai processi di pianificazione è unitario e risponde ai requisiti posti dagli indirizzi di direzione. Questo è il caso più semplice che non può non ricevere l'approvazione del vertice;
- il piano proposto è ancora unitario ma va sostenuto con l'applicazione di alcuni *wedges*. In questo caso deve essere eseguita una verifica della disponibilità di risorse per realizzare le iniziative ipotizzate al fine di riconciliare i piani e ottenere l'approvazione;
- sono rimaste aperte delle questioni insolte (*open issues*) che solo il vertice aziendale è in grado di risolvere esercitando il suo potere discrezionale:
  - il piano proposto è ancora unitario ma sussistono delle differenze significative tra tale piano e gli indirizzi di direzione, soprattutto relativamente alle richieste sui tassi di crescita e sulla profittabilità. Questa situazione richiede o che il vertice rinunci ai suoi requisiti e modifichi, di fatto, gli indirizzi di direzione oppure che il vertice imponga un piano che rispetti i requisiti iniziali, anche contro il parere dei pianificatori, finanziari e tecnici di marketing;
  - i processi *top-down* e *bottom-up* hanno prodotto piani differenti che non è stato possibile riconciliare.

Appare chiaro che le questioni insolte devono essere risolte con atti decisionali dei quali il vertice aziendale si assume la responsabilità.

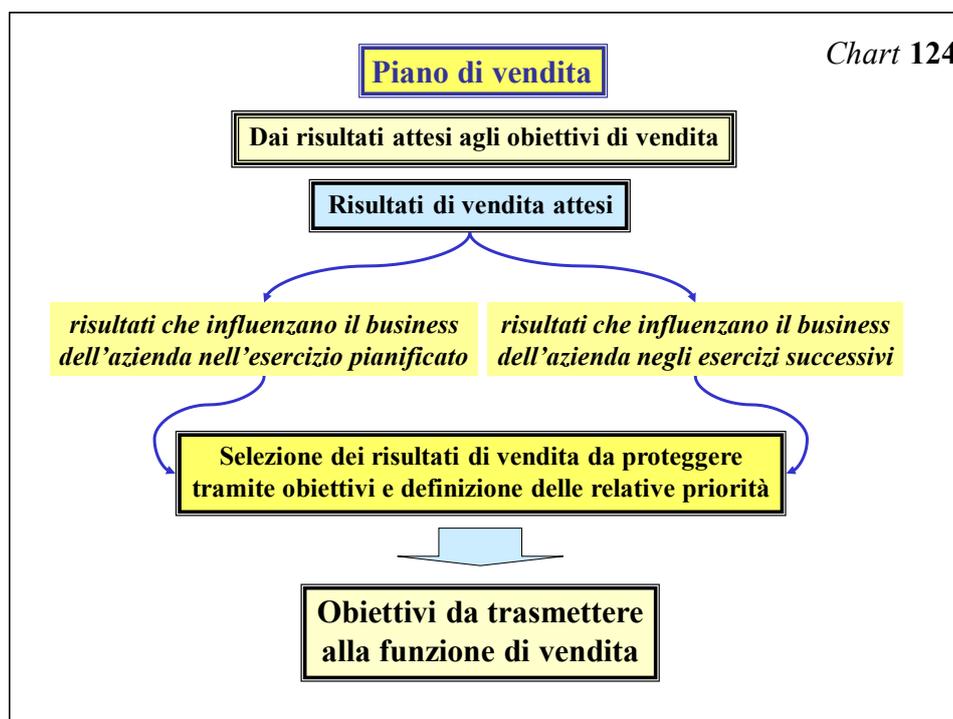
Tali decisioni sono prese sulla base dei condizionamenti esterni che il vertice subisce, soprattutto da parte di certi *stakeholders* (società capogruppo, consiglio di amministrazione, alcuni azionisti, ecc), e sulla base della valutazione dei vantaggi e dei rischi (aziendali e personali) connessi a ciascuna ipotesi di decisione.

Quindi, in genere, l'atto decisionale è preceduto da approfondite discussioni che portano il vertice aziendale a comprendere a fondo le questioni in discussione e le ragioni delle diverse posizioni, in modo che queste possano essere vagliate alla luce della sua visione della situazione, in senso generale e particolare, e del suo *business judgement*.

Portare all'evidenza del vertice aziendale posizioni differenti che non sono facilmente riconciliabili è anche un modo per marcare dei nodi critici da tenere sotto controllo durante l'esecuzione del piano, per essere pronti a intervenire correggendo eventuali scelte che non trovassero riscontro nella realtà delle operazioni.

Attraverso le decisioni di vertice si sciolgono i nodi irrisolti dal processo di pianificazione, si perviene alla formulazione del piano ufficiale dell'azienda, in cui sono contemplati i risultati di vendita attesi, ossia il "Piano di vendita", dal quale saranno ricavati gli obiettivi da assegnare alla funzione di vendita.

## Dai risultati attesi agli obiettivi per la funzione di vendita



I risultati di vendita attesi stabiliti dal piano aziendale, che costituiscono il Piano di vendita per l'esercizio economico considerato, diventano automaticamente, in molte aziende, gli obiettivi di vendita, ossia gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita, mentre in altre situazioni, per i motivi già discussi a [chart 100](#), è necessaria una loro rielaborazione per pervenire a tali obiettivi.

L'assegnazione di obiettivi di vendita ha lo scopo di proteggere il raggiungimento dei risultati a cui gli obiettivi si riferiscono, secondo una linea di ragionamento per la quale un risultato di vendita atteso, se protetto da un obiettivo assegnato alla funzione di vendita, ha maggiori probabilità di essere conseguito rispetto a un altro risultato a cui non corrisponda alcun obiettivo assegnato. E ciò per almeno un paio di considerazioni:

- assegnare un obiettivo è uno strumento potente per comunicare ai manager di vendita e ai venditori che il risultato sotteso a quell'obiettivo costituisce un fatto importante per l'azienda e, pertanto, un fatto all'attenzione del vertice aziendale,
- se al perseguimento di quell'obiettivo è anche associato un qualche meccanismo premiante (come si vedrà più dettagliatamente nel seguito) aumentano la focalizzazione e le motivazioni di manager e venditori a mettere in atto azioni che favoriscano il perseguimento di tale obiettivo.

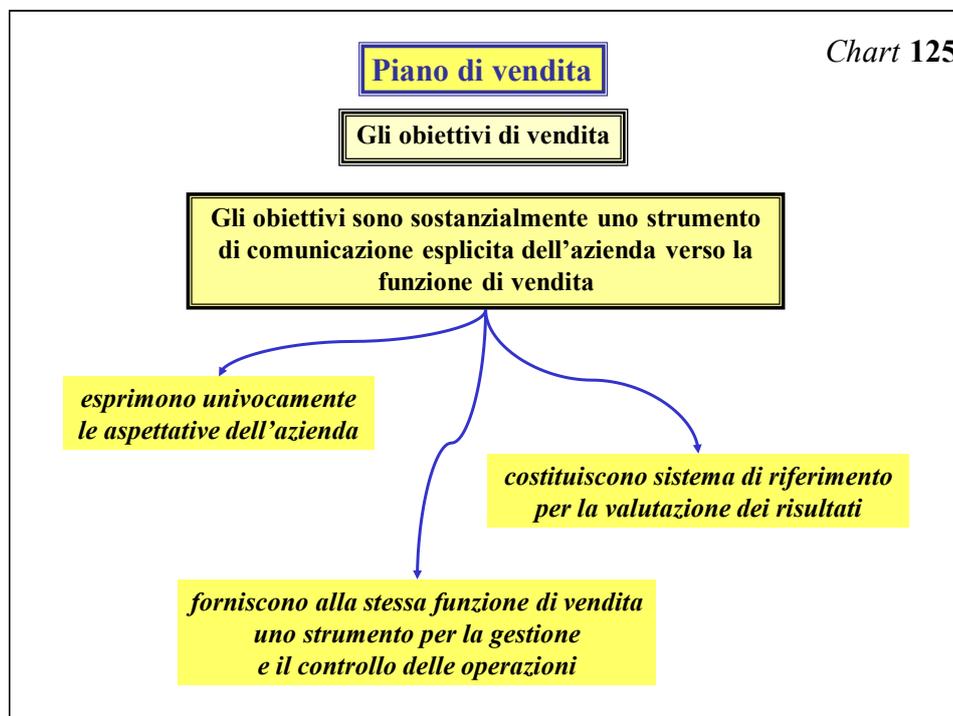
Gli obiettivi di vendita e la loro influenza sui comportamenti dei venditori sono argomenti di ampia portata che verranno nel seguito ripetutamente ripresi.

In questa fase si ricorda ancora un'importante distinzione, già discussa in precedenza sempre alla [chart 100](#), tra obiettivi che fanno riferimento a risultati che influenzano il conto economico

nell'esercizio in cui si realizzano e obiettivi che influenzano maggiormente il conto economico negli esercizi successivi. I primi sono obiettivi il cui perseguimento garantisce l'equilibrio economico dell'azienda per l'esercizio sotto pianificazione mentre i secondi pongono le premesse per una tutela del business dell'azienda per gli esercizi economici successivi.

Sulla base del Piano di vendita deciso dall'azienda e a seguito dell'insieme di valutazioni finalizzate a meglio proteggere gli obiettivi aziendali indicati da tale piano, vengono decisi e trasmessi alla funzione di vendita gli obiettivi che le sono assegnati e le relative priorità.

## Ruolo degli obiettivi di vendita



Data l'importanza chiave dei risultati di vendita agli effetti dei risultati economici d'esercizio, risulta giustificata la grande attenzione del vertice aziendale verso tutte le problematiche di vendita.

Quest'attenzione, grazie anche alla evidenza e alla relativamente facile misurabilità dei risultati del lavoro di vendita, si manifesta, in moltissime aziende, attraverso modalità di gestione per obiettivi (MBO) della funzione di vendita (chart 101).

Primariamente gli obiettivi costituiscono uno strumento di comunicazione verso la funzione di vendita che permette di esprimere chiaramente quali sono le aspettative dell'azienda.

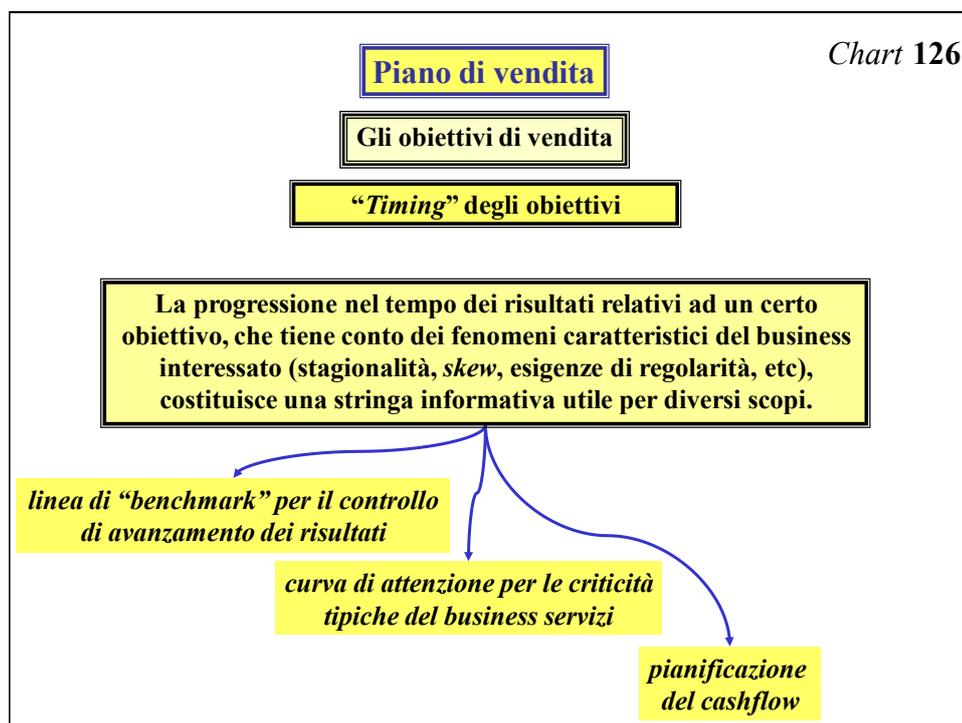
Queste informazioni mettono il manager della funzione di vendita nella posizione di tradurre le aspettative aziendali in aspettative riferite ai gruppi e ai singoli venditori, attraverso una ripartizione a cascata lungo le sue linee operative degli obiettivi ricevuti. Tale ripartizione, la cui meccanica sarà vista discutendo di Esecuzione del piano di vendita (chart 170-179, 334-342, 383-386), dovrebbe permettere un'esecuzione delle operazioni di vendita coerente con gli obiettivi di vendita complessivi assegnati.

Gli obiettivi ricevuti da ogni singola persona, oltre a comunicare cosa l'azienda si aspetta come contributo personale al risultato aziendale, costituiscono un sistema di riferimento per la persona stessa intorno a cui dovrebbe costruire il proprio piano di azione e misurare con continuità la rispondenza dei risultati del proprio lavoro rispetto alle aspettative dell'azienda.

Se poi gli obiettivi sono associati a un sistema premiante viene rafforzata la motivazione personale a perseguirli, purché essi rispondano a dei requisiti che saranno successivamente visitati (chart 173).

In sintesi gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita forniscono alla stessa uno strumento per pilotare, controllare e gestire l'intera organizzazione di vendita, contribuendo, se ben utilizzati, a potenziare sia l'efficienza sia l'efficacia delle operazioni di vendita.

## “Timing” degli obiettivi



Il “*timing*” degli obiettivi costituisce la linea previsionale della progressione nel corso dell’esercizio economico dei risultati che dovrebbero essere ottenuti a fronte di un certo obiettivo e rappresenta quindi lo strumento che consente di valutare se i risultati cumulati ottenuti a una certa data del periodo pianificato siano o meno sulla curva che porta a raggiungere l’obiettivo finale (curva di “*benchmark*” interno). Il *timing* può essere articolato in target mensili o in cadenze temporali diverse in dipendenza delle caratteristiche del business gestito.

Il *timing* di un certo obiettivo è sostanzialmente ottenuto sulla base dei “*pattern*” storici, quali, ad esempio, fenomeni di stagionalità e picchi di *skew* (chart 106, 201), caratteristici del business considerato, eventualmente integrati con considerazioni su singolarità specifiche emerse nel processo di pianificazione, quali ad esempio cancellazione (*phase-out*) di prodotti, introduzione di nuovi prodotti, ingresso in nuovi mercati, avvio di nuovi canali di commercializzazione e altro che possa risultare rilevante agli effetti della definizione della curva attesa per l’avanzamento dei risultati a fronte dell’obiettivo complessivo di esercizio.

Riguardo al business servizi è già stato discusso (chart 18, con riferimento alla caratteristica “deperibilità”) come questi abbia delle peculiarità che lo diversificano dal business tradizionale dei beni fisici.

In effetti, il business servizi non può usufruire di un ipotetico “magazzino” dei beni che commercializza, ossia dello strumento che consente un relativo “disaccoppiamento” tra andamenti nel tempo di produzione e domanda, ruolo svolto nel business dei prodotti dalle scorte di magazzino.

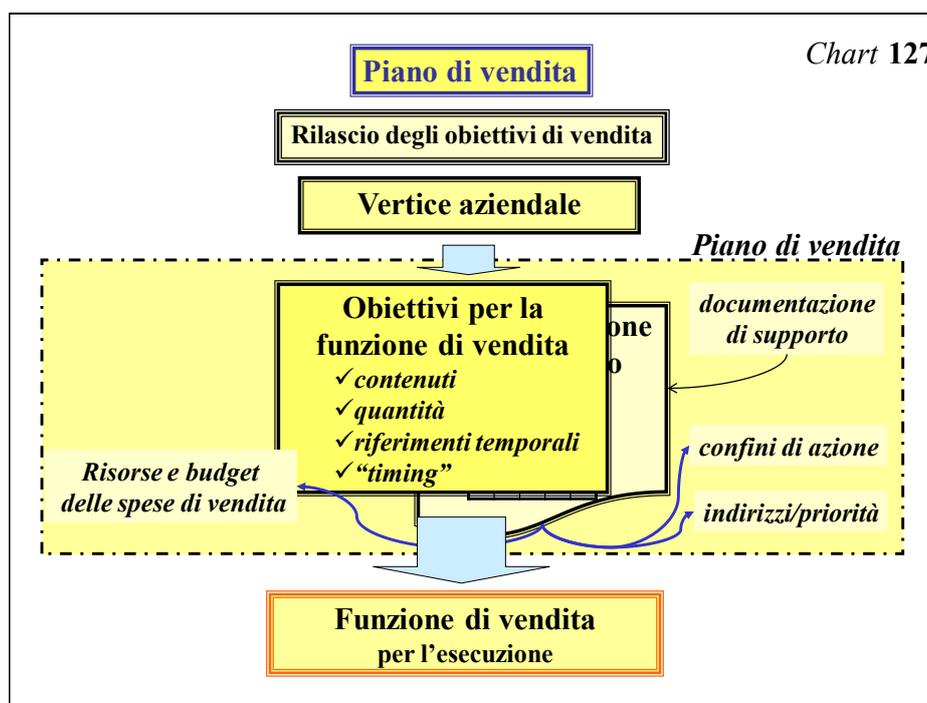
Infatti, i fattori di produzione del business servizi sono, in genere, risorse umane e/o impianti destinati a erogare il servizio (quali ad esempio aerei, stanze di alberghi, reti di telecomunicazioni, centri di calcolo, ecc.) e la mancata utilizzazione di questi fattori di produzione per effetto di una

domanda in ritardo rispetto alla disponibilità della risorsa, e quindi del servizio, non è recuperabile mentre i relativi costi si accumulano nel tempo.

Da questo fatto discende che nel business servizi il fattore “*timing*” è di criticità maggiore che nelle altre tipologie di business, per cui diventa di particolare importanza la regolarità del flusso di affari e il loro bilanciamento con la disponibilità nel tempo delle risorse per la loro esecuzione.

Da ultimo va rilevato che la combinazione tra il *timing* previsto per la progressione del fatturato e i tempi previsti d’incasso costituiscono *input* primari per il processo di previsione del *cashflow*, dal quale derivano decisioni su provvedimenti aziendali fondamentali per il corretto andamento dell’esercizio.

## Il rilascio degli obiettivi per la funzione di vendita



Dal Piano di vendita aziendale vengono, quindi, dedotti gli obiettivi da assegnare alla funzione di vendita con tutti i relativi attributi e tutte le altre condizioni alle quali sono assoggettati.

Gli attributi degli obiettivi si riferiscono:

- al **contenuto**, ossia alla specificazione del fenomeno commerciale a cui si riferiscono (fatturato, margini, ordini, ecc.),
- al dato quantitativo, che specifica il valore da raggiungere per realizzare l’obiettivo, detto anche nel gergo commerciale “**quota**”,
- al **periodo temporale di riferimento** e alla sua collocazione nell’ambito dell’esercizio economico a cui l’obiettivo si riferisce (anno, semestre, trimestre, ecc.),
- al **timing** ossia la curva temporale all’interno del periodo di riferimento che indica la progressione attesa dei risultati per raggiungere l’obiettivo.

Insieme agli obiettivi è rilasciata alla funzione di vendita una serie d’informazioni addizionali, sotto forma di documentazione di supporto, utili per preparare i piani di lavoro:

- i dettagli per linea di prodotto/servizio e per mercato, se disponibili, del fenomeno aziendale a cui si riferisce l’obiettivo e che ne hanno portato a definire l’entità,
- i confini di azione per la funzione di vendita in termini di portafoglio di offerta, mercati da indirizzare e modello di commercializzazione, come definiti dal Piano di marketing,

- le risorse umane dirette e le risorse strutturali (eventuali canali complementari interni e/o i canali esterni) assegnate alla funzione di vendita per l'esecuzione del piano, e le risorse monetarie in termini di *budget* delle spese di vendita,
- infine vengono rimarcati gli indirizzi di direzione e le priorità degli obiettivi.

A questo punto il piano aziendale per le parti correlate all'attività di vendita passa sotto la responsabilità della funzione di vendita per l'esecuzione.

Sembra opportuno a questo punto porre in evidenza come i ragionamenti fatti sui processi di pianificazione siano applicabili a qualunque tipo di azienda a prescindere dalla sua dimensione e dalla sua posizione nella rete distributiva, sia essa un *vendor*, un distributore, un operatore di 1° livello o un'azienda con un ruolo misto, fermo restando che ciascuna azienda sceglierà le modalità di pianificazione, come articolazione e intensità, più adatte a quelle che sente come sue esigenze e ai condizionamenti interni ed esterni.

Tutta la discussione sui processi di pianificazione è stata sviluppata per definire il Piano di vendita dell'azienda quale premessa all'avvio delle operazioni di vendita nel successivo esercizio economico, nell'ipotesi che l'azienda voglia agire sul mercato con dei chiari propositi sui volumi e i mix di vendita da realizzare e voglia verificare a priori che le condizioni commerciali, produttive, finanziarie e organizzative dell'azienda siano compatibili con tali propositi.

È per questi motivi che un processo di pianificazione degli obiettivi di vendita, saldamente ancorato alla realtà dell'azienda nel mercato, è ormai considerato uno strumento imprescindibile per una gestione delle vendite e dei venditori che assicuri sostenibilità ai risultati di vendita.

Tuttavia talvolta si assiste a reazioni di scetticismo di fronte alle tante ipotesi e congetture, alcune delle quali abbastanza arbitrarie anche se sostenute da esperienza e buon senso, che è necessario formulare in un processo di pianificazione degli obiettivi di vendita.

Una deduzione che può apparire logica è che l'arbitrarietà di alcune delle ipotesi e delle congetture non può non tradursi in un certo tasso di arbitrarietà nelle conclusioni da cui si deducono gli obiettivi di vendita, sui quali sono poi basati, come si vedrà in seguito, i piani e le azioni di vendita i cui risultati in molte aziende determinano anche le retribuzioni reali dei venditori.

Di là del fatto che l'esperienza dimostra che tale arbitrarietà è ben tollerata dai meccanismi organizzativi preposti all'esecuzione dei piani di vendita, esistono anche delle ragioni logiche che rendono conto di una tale verità empirica.

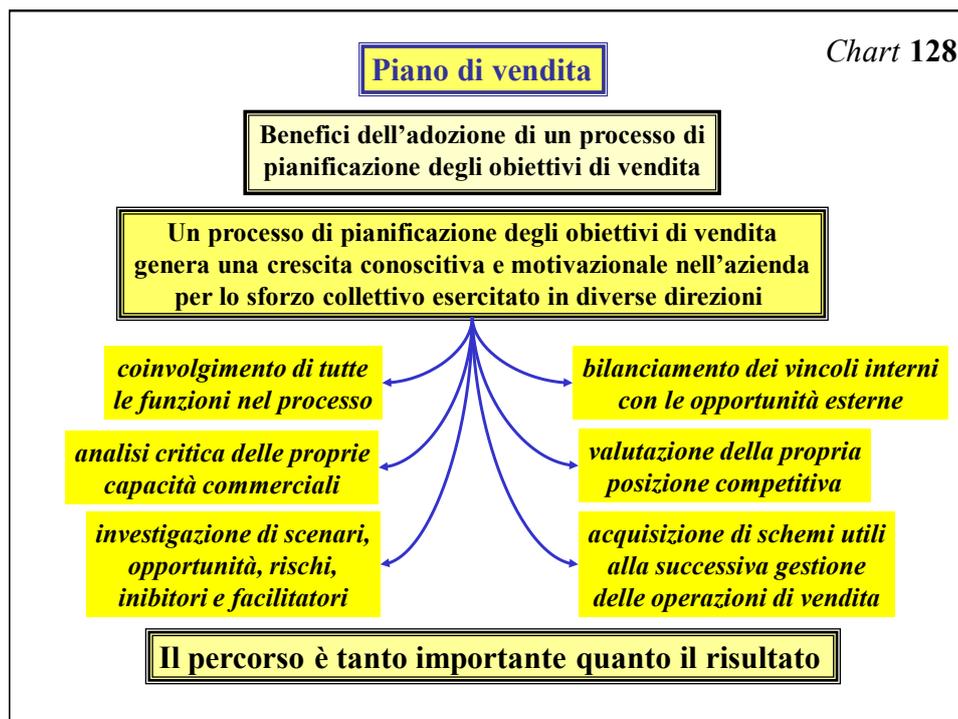
Come si vedrà in seguito (*chart 135*), i processi di Esecuzione del piano di vendita prevedono delle fasi sistematiche di controllo avanzamento del piano stesso, fasi che sono in grado di fornire informazioni di "*feedback*" (*chart 135*) per intervenire e correggere eventuali aspetti del piano che non trovassero rispondenza nella realtà delle operazioni di vendita.

Si crea così un circuito organizzativo di autoregolazione per aggiustamenti successivi molto simile a quello dei sistemi di controllo automatici, noti anche come servomeccanismi, o a quello della ricerca della soluzione a un problema per approssimazioni successive.

**Questo sistema coordinato di pianificazione e di controllo avanzamento del piano è l'elemento che rende strutturalmente coerente e razionale tutta la costruzione logica intorno a un fenomeno sfuggente e aleatorio come la "vendita".**

Le modalità di controllo avanzamento del piano e le problematiche a esso associate saranno discusse alle *chart 296-302, 362-367, 408*.

## Benefici e criticità dei processi di pianificazione



È stato già accennato al fatto che le modalità di pianificazione per pervenire al Piano di vendita, e dare quindi risposta a una delle domande chiave del problema della vendita, il “quanto” vendere di [chart 22](#), possono essere le più varie sul piano del metodo, dell’impegno e dell’onerosità aziendale e la scelta dipende dai diversi fattori discussi a [chart 105](#).

Nelle pagine precedenti è stata rapidamente vista una modalità di pianificazione, quella del doppio percorso con gli indirizzi di direzione definiti in maniera partecipativa tramite una *Executive Planning Session*, che risulta molto impegnativa per l’azienda.

La scelta di tale modalità di pianificazione è stata motivata non tanto dall’idea di una sua superiorità rispetto ad altri possibili approcci ma piuttosto dall’opinione di una sua capacità di far rilevare e prender consapevolezza del maggior numero possibile di questioni che si possono presentare nella elaborazione di un piano d’esercizio.

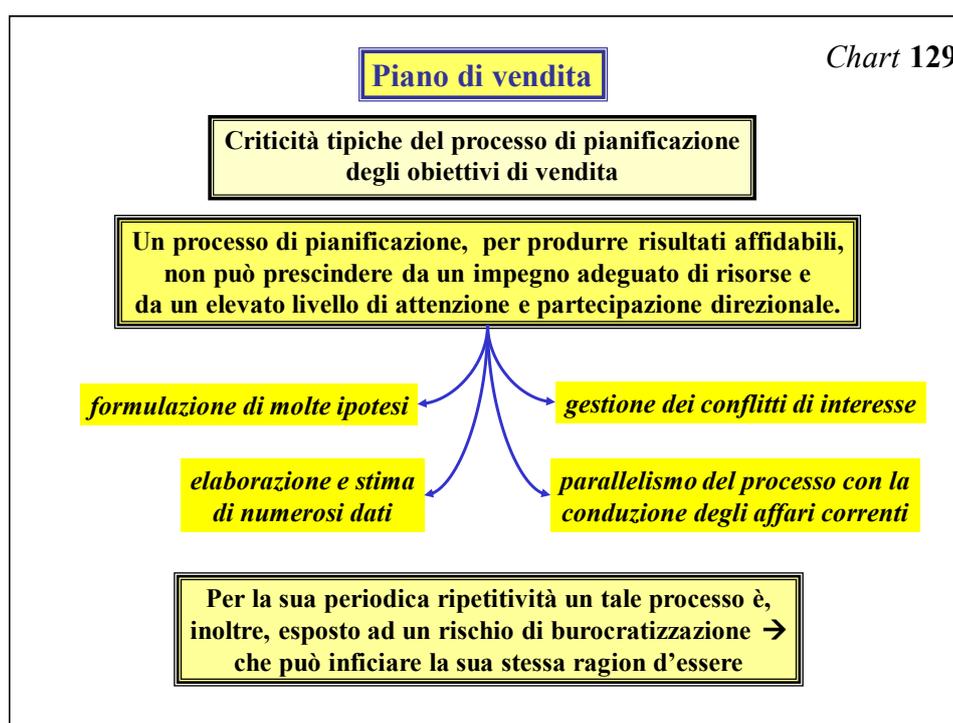
Tutto ciò nella convinzione che un processo di pianificazione, qualunque ne sia il livello di dettaglio e l’intensità, è comunque in grado di generare una qualche crescita conoscitiva nell’azienda per lo sforzo collettivo esercitato in diverse direzioni:

- nel coinvolgimento di diverse funzioni aziendali che genera interazioni che contribuiscono a ridurre barriere conoscitive sui reciproci obiettivi e vincoli, le quali spesso alimentano dannosi campanilismi funzionali;
- nella ricerca del miglior bilanciamento possibile dei vincoli interni di qualunque natura (risorse umane, competenze, risorse produttive, ecc.) con le opportunità che il mercato offre;
- nell’interazione tra livelli gerarchici nell’ambito della stessa funzione che, mentre facilita l’apporto di contributi dalle persone maggiormente coinvolte nelle operazioni, rende più comprensibili i problemi che i manager si trovano ad affrontare e i razionali delle loro decisioni;
- nello sforzo di analisi critica delle proprie capacità commerciali, capacità ancora una volta intese nel doppio senso: qualitativo (di “saper o non saper fare” certe operazioni commerciali) e quantitativo (aver disponibili strutture e risorse in grado di produrre certi volumi di affari);
- nella valutazione, o rivalutazione, della propria posizione competitiva con il contributo diretto delle forze di vendita che operano quotidianamente sul mercato; posizione competitiva che

riguarda sia l'offerta di prodotti/servizi in sé sia l'adeguatezza qualitativa e quantitative della struttura di vendita e supporto;

- nel mettere a frutto l'importante occasione di investigare collettivamente scenari economici e di mercato, opportunità, rischi, inibitori e facilitatori nell'ambito di un riferimento molto concreto e limitato dal perimetro di azione stabilito dal Piano di marketing e dall'arco temporale dell'esercizio economico sotto pianificazione;
- nell'acquisire, grazie agli effetti delle azioni citate nei punti precedenti, schemi mentali di riferimento che saranno utili ai responsabili delle singole LOB (*chart 120*) nel supporto alla gestione delle successive operazioni di vendita per meglio valutare l'andamento degli affari e, se del caso, intervenire proponendo azioni correttive pensate con una solida conoscenza del contesto.

**Quindi sembra ragionevole l'affermazione, cui si è già accennato in precedenza, che il percorso di pianificazione, per i suoi effetti indotti, diventa tanto importante quanto gli stessi risultati che produce.**



Un processo di pianificazione per produrre risultati di un qualche affidamento e generare quei benefici indotti che sono stati discussi alla *chart* precedente, non può prescindere da un adeguato impegno di risorse, impegno crescente in funzione della dimensione e della complessità organizzativa e produttiva dell'azienda.

Un tale impegno di risorse è giustificato:

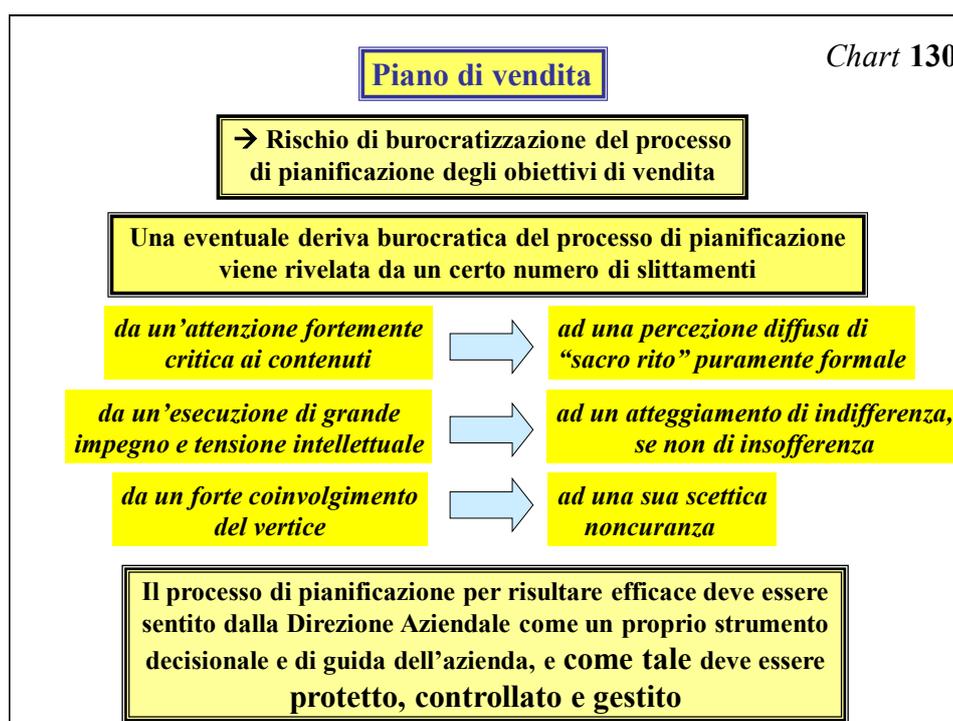
- dalle molte ipotesi da formulare che riguardano tutti i fattori produttivi dell'azienda, diretti e indiretti, che devono combinarsi per generare il business e tutti gli altri fattori che lo condizionano;
- dalle elaborazioni dei numerosi dati che da queste ipotesi discendono. La complessità di tali elaborazioni può essere dedotta dai succinti schemi descrittivi degli esempi di processi di pianificazione proposti a *chart 119 e 120*;
- dall'esigenza di gestire e superare già a livello di piano i possibili conflitti di interesse tra funzioni, talvolta impliciti in logiche organizzative che si richiamano ai principi del "check & balance" (*chart 426*), ai quali si è già accennato al commento della *chart 101*;

- dalla collocazione temporale del processo di pianificazione che obbliga alla massima rapidità di esecuzione. Tale processo, infatti, si colloca in prossimità della scadenza di chiusura dell'esercizio corrente e tende, quindi, a generare interferenze sul lavoro quotidiano di chi ne è coinvolto, in un periodo generalmente d'intenso lavoro (*chart 199-200*).

Un processo di pianificazione richiede inoltre una partecipazione convinta, intensa e creativa. Ma il ripetersi ciclico, anno su anno, di un tale processo lo espone a rischi di assuefazione che può rendere automatici e quindi burocratici i ragionamenti e quelle che dovrebbero essere le analisi critiche, salvo che non si realizzi un graduale ma continuo avvicendamento nelle persone coinvolte per introdurre nuove esperienze, nuovi punti di vista e qualche dose di pensiero laterale.

La deriva burocratica è il peggior rischio per la qualità dei risultati di un processo di pianificazione per cui sembra opportuno cercare di vedere un po' più da vicino, con la prossima *chart*, eventuali sintomi in tal senso.

## Rischi di burocratizzazione del processo di pianificazione



Un'eventuale deriva burocratica del processo di pianificazione è segnalata da sintomi del tipo:

- percezioni diffuse che il lavoro di pianificazione sia diventato più un "rito" dovuto e imposto dai meccanismi burocratici dell'azienda che un reale strumento decisionale, per l'insufficiente attenzione critica che viene dedicata agli *output* di tale lavoro e alle modalità con le quali sono stati generati;
- il manifestarsi di atteggiamenti di indifferenza, e talvolta di insofferenza, verso il lavoro richiesto dal processo di pianificazione anziché il forte impegno che l'importanza pratica e il valore intellettuale di quest'attività meritano;
- infine il sintomo più grave, e forse quello da cui scaturiscono i sintomi precedenti, è rappresentato da un atteggiamento scettico e di noncuranza da parte del vertice aziendale anziché di un suo forte coinvolgimento, visto che la pianificazione è uno dei principali strumenti di gestione a disposizione del vertice aziendale.

In effetti, il processo di pianificazione per risultare efficace deve essere sentito dalla direzione come un proprio strumento decisionale e di guida dell'azienda, e come tale deve essere

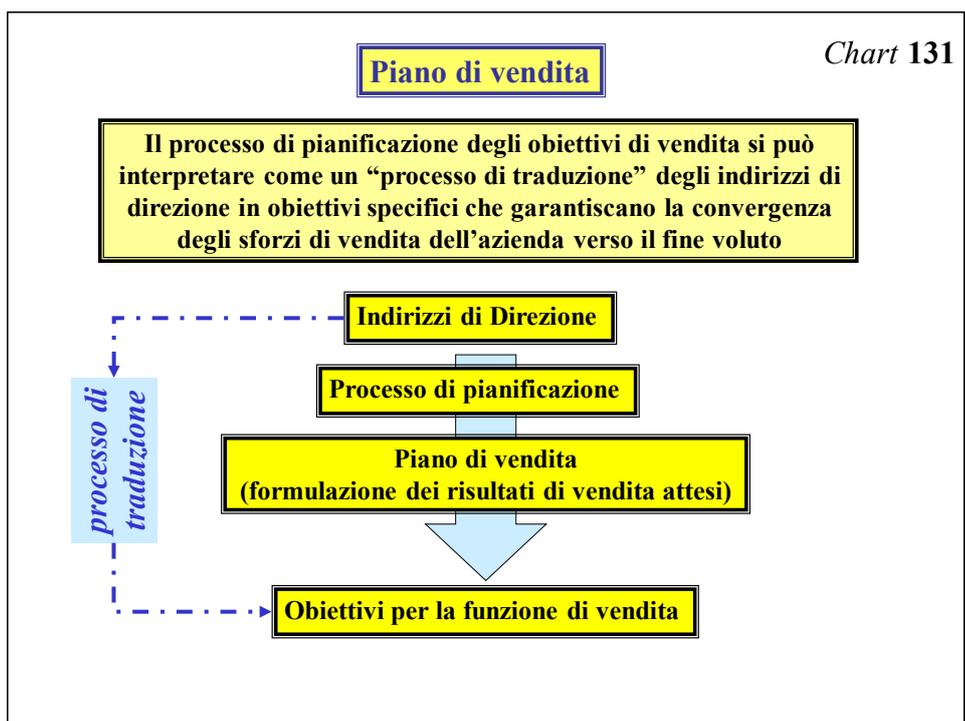
**protetto, controllato e gestito.**

Se non si realizzano queste condizioni allora lo sforzo di pianificazione più che inutile può essere dannoso perché costa e produce *output* non utilizzati che inducono solo demotivazione e ledono l'immagine del vertice agli occhi dei collaboratori più assennati.

D'altronde il piano non va visto come una routine nella quale sono prevalenti le considerazioni di *trend* e relative estrapolazioni, ma va visto come strumento di analisi critica dell'ambiente in senso lato e di indirizzo "adattativo" alle condizioni del mercato.

Quindi per un'azienda anche di piccole dimensioni e di media complessità affrontare il mercato, nelle turbolenze attuali che non sembrano manifestazioni di breve periodo, **senza uno strumento di "navigazione" come può essere un sistema coordinato di pianificazione e di controllo di avanzamento del piano**, significa affrontare il rischio imprenditoriale senza sufficienti strumenti di difesa e di adattamento al mutare delle condizioni del mercato.

## Considerazioni conclusive sul Piano di vendita



Con questa *chart* si conclude il rapido percorso intorno alle problematiche di generazione del "Piano di vendita" di un'azienda per un certo esercizio economico, argomento affrontato guardando più agli aspetti logici e organizzativi della questione, che sono quelli di maggior interesse per chi è coinvolto ai diversi livelli nell'attività di vendita, che agli aspetti più propriamente tecnici di pianificazione per i quali è necessario ricorrere a testi specializzati.

Per terminare con la stessa impostazione è interessante vedere il processo di pianificazione anche da una diversa prospettiva, prospettiva che interpreti i meccanismi di pianificazione degli obiettivi di vendita come un "processo di traduzione" degli "indirizzi di direzione" in "obiettivi specifici per l'operatività" che **sostenga la convergenza verso i fini voluti delle innumerevoli azioni di vendita svolte dai singoli venditori**.

Gli obiettivi di vendita possono essere metaforicamente immaginati come un "potente magnete" che **incanala secondo flussi coordinati e in direzioni convergenti** un aghiforme granulato ferroso rappresentativo dell'insieme delle micro-azioni svolte dai venditori, indipendentemente gli uni dagli altri, in luoghi e in tempi diversi.

Quando poi il piano si confronta con il mercato interviene il controllo avanzamento per rivelare eventuali disallineamenti tra la realtà prefigurata tradotta in obiettivi di piano e la realtà fattuale, e per valutare e mettere in atto possibili interventi correttivi.

**È questa capacità “auto-direttiva” che rende interessante la gestione per obiettivi, la quale tuttavia può non produrre i benefici attesi se gli obiettivi non sono realistici e scrupolosamente distribuiti.**

Con questo capitolo si chiude la discussione sui primi due anelli della catena di gruppi di processi aziendali di governo della vendita, che costituiscono i principali antefatti alle attività operative di vendita.

Il successivo argomento che viene discusso in questo lavoro riguarda il terzo anello della catena di gruppi di processi aziendali di governo della vendita, l'**Esecuzione del piano di vendita di esercizio**, tema di più diretto interesse della funzione di vendita, che è stato suddiviso in 2 capitoli, il capitolo 4 che tratta di **vendita diretta** e il capitolo 5 che tratta di **vendita via canali esterni e via canale ibrido**.

## **Capitolo 4: Esecuzione del piano di vendita di esercizio via vendita diretta (chart 132-315)**

*Con questo capitolo si entra in argomenti di più immediato interesse di venditori e manager di vendita.*

*Si discute, infatti, di problemi connessi alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla funzione di vendita, obiettivi dedotti dal piano di vendita di esercizio formulato nell'ambito del perimetro di azione commerciale stabilito dal Piano di marketing.*

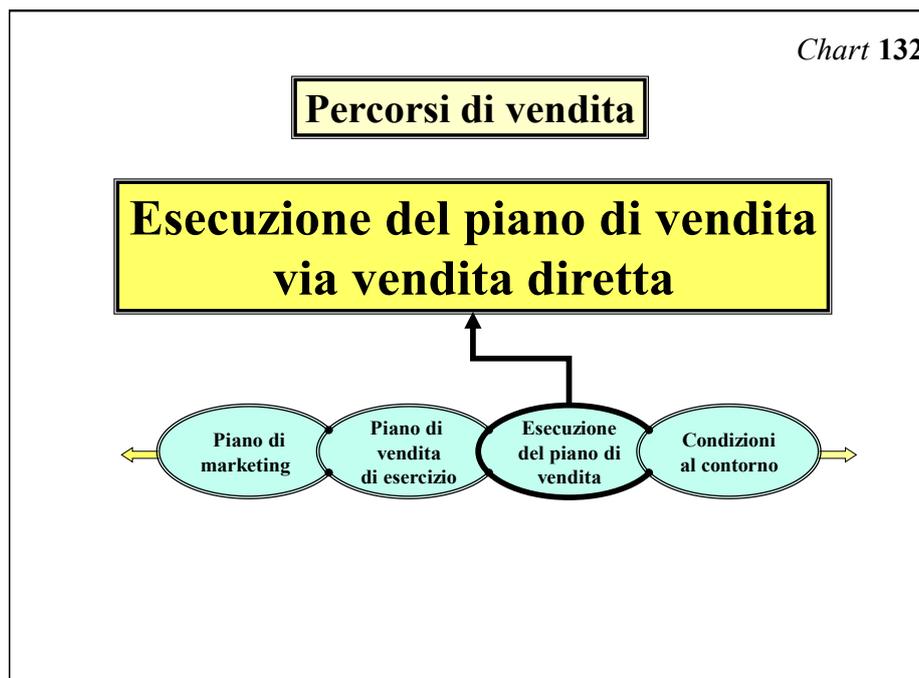
*Questo capitolo considera la sola vendita diretta che, oltre a costituire il modello di accesso al mercato ancora di maggior diffusione nel business-to-business, discute problematiche che sono rilevanti anche per la vendita via canali esterni, discussa nel capitolo successivo.*

*L'Esecuzione del piano di vendita è analizzata in un percorso in 3 passi che vede:*

- 1) la Predisposizione in senso organizzativo dell'ambiente di vendita (Set-up),*
- 2) l'esecuzione delle Operazioni di vendita, con grande attenzione alle dinamiche del rapporto venditore/cliente e ai condizionamenti all'azione di vendita posti dal processo di acquisto del cliente,*
- 3) il Controllo avanzamento dei risultati di vendita, come strumento d'intervento in caso di evoluzione della situazione commerciale non in linea con gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita.*

*Al termine del capitolo è stato dedicato un certo spazio alla discussione dei profili professionali di venditori e manager di vendita.*

## Valore paradigmatico della vendita diretta



Definito con il Piano di marketing il perimetro di azione nell'ambito del quale si svolgeranno le operazioni di vendita e con il Piano di vendita i risultati che l'azienda vuole perseguire nel nuovo esercizio economico, sono state poste le premesse per passare alla discussione delle problematiche di Esecuzione del Piano di vendita, quale insieme di processi che hanno il fine di realizzare tale piano.

Si è già discusso ([chart 100](#)) come il Piano di vendita in alcune situazioni possa essere formato da una componente di affari ordinari, ossia ottenuti nell'ambito del perimetro di azione stabilito dal Piano di marketing, i quali ricadono sotto la responsabilità esecutiva della funzione di vendita, e da componenti addizionali, costituite da affari straordinari realizzati fuori da detto perimetro (vendita di cespiti, affari conseguenti a fusioni/acquisizioni, alleanze, vendite infragruppo, ecc.), la cui responsabilità esecutiva è assegnata a altre funzioni.

**Le tematiche relative a eventuali affari straordinari, per il loro carattere di specifica singolarità, non entrano nella discussione delle problematiche di Esecuzione del piano di vendita sviluppate in questo lavoro, per cui si assume l'ipotesi che gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita coincidano con i risultati attesi espressi dal Piano di vendita.**

Entra a questo punto in gioco **la funzione di vendita** quale funzione responsabile dell'esecuzione di tale piano, esecuzione finalizzata al perseguimento dei risultati di vendita attesi dall'azienda.

L'esecuzione sarà indagata seguendo le **due principali dimensioni**: quella dei **processi esecutivi** ([chart 135](#)) e quella delle **modalità di accesso al mercato** ([chart 52 e seguenti](#)), esplorandone tutte le intersezioni (schema di indagine che per maggiore chiarezza viene più compiutamente esplicitata alla [chart 136](#)).

In questo contesto grande spazio viene assegnato alla discussione di **problematiche e tecniche relative alla vendita diretta**, trattate nel presente capitolo, poiché costituiscono tematiche di valore generale che si ripresentano anche negli altri modelli di canalizzazione delle vendite, discussi nel capitolo successivo.

In effetti, ogni volta che un venditore è di fronte a un cliente in un'operazione di vendita **deve sempre gestire una problematica della tipologia "vendita diretta"**, indipendentemente dalla posizione della sua azienda nella filiera distributiva, sia essa *vendor*, distributore o operatore di canale di 1° livello, indipendentemente dal prodotto/servizio che tratta, sia esso proprio o fornito da

un'altra azienda, e indipendentemente dal tipo di cliente che fronteggia, sia esso un utente finale o un operatore di canale, salvo alcune particolarità che saranno esaminate discutendo di quelle problematiche di vendita che sono tipiche di uno specifico modello di accesso al mercato.

**La logica di una situazione di vendita, come si vedrà in seguito, è sempre guidata da una dialettica tra certi bisogni del cliente e la possibilità di soddisfarli da parte del fornitore in un'ottica di scambio equilibrato di valori, pur essendo i bisogni, la possibilità di soddisfarli e i valori in gioco diversi da situazione a situazione.**

Quindi le problematiche operative della **vendita diretta** si ripropongono più o meno integralmente su tutte le situazioni di vendita e assumono quindi un **valore paradigmatico** per qualunque venditore.

Un'importante osservazione per il lettore riguarda l'analiticità con cui sono descritti molti dei percorsi di vendita che saranno proposti in questo capitolo.

Tale analiticità non va interpretata come un "**dover essere**" per i percorsi reali di vendita ma solo come un loro "**poter essere**", volendo essa solo rappresentare un supporto per almeno intravedere alcune sfaccettature dei problemi di vendita che talvolta rischiano di rimanere mascherati dalla tirannia della consuetudine e dalla mancanza di tempo per esplorare altre soluzioni più articolate o solo diverse.

## Presenza in carico degli obiettivi di vendita



**Gli obiettivi di vendita sono presi in carico per l'esecuzione dalla funzione di vendita, che deve predisporre quella dislocazione delle risorse e quei piani di azione che siano in grado di dare la più elevata possibilità di realizzarli.**

Questa è una fase molto delicata e importante del processo di esecuzione del piano perché non sono infrequenti situazioni di antagonismo tra funzione di vendita e altre funzioni aziendali sulla valutazione dell'entità degli obiettivi da realizzare, che possono essere ritenuti eccessivamente ambiziosi soprattutto se sono coinvolti incentivi monetari che riguardano sia i venditori sia i manager di vendita.

Ma qualunque dialettica tra la funzione di vendita e altre funzioni sugli obiettivi assegnati è assolutamente inopportuna in questa fase perché rischia di compromettere sin dall'inizio, sul piano psicologico e della motivazione, tutti i processi di esecuzione del piano.

In questi casi il manager responsabile della funzione di vendita deve essere in grado di spiegare alle sue linee operative le ragioni che hanno portato a formulare quegli obiettivi, proprio in virtù della sua partecipazione e del suo contributo al processo di pianificazione (*chart 112, 119, 120*).

Gli altri aspetti che non possono essere discussi dalla funzione di vendita in questa fase sono tutti quelli riguardanti il perimetro di azione stabilito dal Piano di marketing (offerta, mercati e canali di vendita), soprattutto perché il tempo per avanzare critiche e contributi propositivi su questi argomenti è quello dell'elaborazione o della revisione del Piano di marketing, processo asincrono rispetto al tempo dell'Esecuzione del piano di vendita.

In questa fase tutte le energie fisiche, mentali e professionali della funzione di vendita si devono concentrare sull'esecuzione del piano assegnato, **considerando indiscutibili tutte le condizioni date** e, in particolare, perimetro di azione e obiettivi di vendita.

Nell'esecuzione del piano la funzione di vendita si pone nella posizione di far propri alcuni cardini di base, ormai consolidati nella prassi professionale, che possono essere individuati tramite quattro parole chiave sintetizzate nell'acronimo **CAPE**:

- **Commitment:** nel senso dell'accettazione piena degli obiettivi e nell'impegno assoluto a perseguirli senza riserve mentali. Questo costituisce un punto di grande importanza che qualifica la fiducia che tutta l'azienda pone nell'impegno della funzione di vendita a dedicare tutte le sue energie fisiche e mentali alla realizzazione del piano e nello stesso tempo legittima le sue eventuali richieste di collaborazione alle altre funzioni nelle situazioni in cui sia necessario "fare squadra" (*chart 419-424*);
- **Accountability:** ossia l'onere di render conto all'azienda dei risultati che verranno ottenuti. La funzione di vendita si carica della responsabilità della realizzazione degli obiettivi che gli sono stati assegnati, responsabilità che non è inficiata dalla consapevolezza che i fattori interni ed esterni che possono influenzare i risultati di vendita non sono tutti sotto il suo diretto controllo;
- **Processes:** l'impegno ad attivare ed eseguire tutti i processi necessari alla mobilitazione, impiego e gestione delle risorse di vendita, alla pianificazione ed esecuzione delle operazioni sul mercato e al controllo di avanzamento dei risultati. L'impegno a un'esecuzione di qualità dei processi di vendita è la necessaria condizione per ottenere efficacia ed efficienza delle attività di vendita nel loro complesso;
- **Execution:** come attivazione e controllo di tutte le operazioni necessarie all'ottenimento dei risultati di vendita prefigurati dal piano. Una corretta esecuzione si basa sull'identificazione delle priorità di azione, sul rispetto di norme comuni di disciplina personale, sulla cura delle comunicazioni a tutti i livelli e sull'assegnazione delle giuste persone alle posizioni più critiche. Inoltre una buona esecuzione deve stimolare nei venditori un atteggiamento *proactive* e di elevata qualità verso le iniziative e le azioni di vendita necessarie al perseguimento degli obiettivi assegnati, poiché questo è l'aspetto che deve maggiormente distinguere il lavoro di vendita, giustificando così l'affermazione che lo qualifica come attività simil-imprenditoriale (*chart 101, 180, 270, 312, 435*).

Con l'assunzione di responsabilità da parte della funzione di vendita pilotata da questi quattro cardini di base, sono state poste tutte le premesse per procedere all'Esecuzione del piano di vendita.

## Le variabili che influenzano l'Esecuzione del piano di vendita



L'estesa varietà delle possibili situazioni di fatto impedisce la formulazione di "ricette prescrittive" per l'Esecuzione di un piano di vendita.

In effetti, anche molti autori accademici (Valdani, Fiocca, Guenzi) segnalano la difficoltà di integrare in una visione unitaria le problematiche esecutive di vendita.

La quantità e la diversità dei contesti, il numero e la qualità delle variabili in gioco (tecniche, economiche, normative, ambientali, ecc.), oltre all'ampiezza e alle possibili articolazioni dell'argomento confermano tale difficoltà.

L'Esecuzione di un piano di vendita è condizionata da innumerevoli macrofattori, alcuni dei quali sono qui elencati in un ordine che non tiene conto del loro peso relativo per il reciproco intrecciarsi e influenzarsi:

- **i processi esecutivi**, con i loro requisiti di flessibilità, velocità di esecuzione e tutela dell'azienda venditrice (ad esempio, nel controllo della corretta identità del cliente e della sua solvibilità, ecc.) e del cliente stesso (ad esempio, nella corretta applicazione delle condizioni di vendita, nel rispetto di termini di consegna, ecc.). Tutta l'attività aziendale è basata su processi che, com'è noto, sono molto sommariamente descrivibili come sequenze o reticoli di attività di natura logico/fisica, tendenzialmente ripetitive, finalizzati all'esecuzione di un compito più o meno complesso o importante. I processi esistono in azienda anche quando non sono formalizzati sotto forma di protocolli da osservare. Nel caso dei processi esecutivi di vendita quali, ad esempio, l'accettazione e la gestione degli ordini dei clienti, la spedizione e la consegna delle merci, la gestione dei resi, ecc., la loro qualità è facilmente percepibile dal cliente e può avere un impatto notevole sui risultati di vendita. La qualità di un processo va intesa sia come qualità strutturale sia come qualità di esecuzione. La qualità strutturale si riferisce a caratteristiche proprie del processo come la facilità, leggerezza e velocità di esecuzione, oltre ad aspetti di disegno del processo stesso come l'esistenza di *by-pass* procedurali o di eventuali vie di *escalation* di problemi non risolvibili a livello operativo o di deleghe per deviare dai percorsi canonici, tutti fattori adattativi a una realtà che può cambiare più velocemente dei processi stessi e presentare casi non previsti nel disegno del processo. La qualità di esecuzione, invece, si riferisce alla competenza e agli atteggiamenti degli addetti all'esecuzione delle attività del processo che devono essere in grado, nell'ottica del miglior servizio possibile al cliente, oltre che di trarre il meglio dal processo anche di saper mascherare

e compensare con il loro senso di iniziativa eventuali sue limitazioni o manchevolezze. Le qualità di un processo dovrebbero essere in grado di evitare il pericolo insito in ogni processo aziendale, specialmente in quelli regolati da un protocollo, di degradare, in alcune situazioni, in un burocratismo dannoso invece che utile agli affari. **In questo lavoro non si farà alcun approfondimento dei processi esecutivi di vendita ipotizzando che siano adeguatamente disegnati, implementati ed eseguiti.**

- **le risorse**, intese principalmente come risorse umane con tutti gli aspetti che riguardano qualità, quantità, modalità di impiego, stili di lavoro, livello di motivazione, esperienza e competenza;
- **i metodi di lavoro**, che riguardano oltre le professionalità specifiche richieste dalle diverse posizioni aziendali, anche gli atteggiamenti delle persone verso il lavoro, i colleghi e i clienti, la loro sensibilità alla gestione dei flussi di informazioni operative in ingresso e in uscita;
- **i supporti e gli strumenti tecnologici**, come macrofattore in grado di sostenere efficacia ed efficienza delle operazioni di vendita, abilitare la mobilità, l'accesso rapido e in tempo reale alle informazioni operative, l'elaborazione a distanza di tali informazioni, il contatto bilaterale con i clienti, ecc.;
- **l'organizzazione**, che coinvolge sia aspetti strutturali quali organigrammi, concentrazione o distribuzione delle sedi, ecc., sia il cosiddetto "*management system*" che stabilisce i ruoli, le deleghe, le responsabilità di guida e controllo, le modalità di cooperazione intersettoriale, ecc.;
- **la conduzione manageriale**, che influenza il lancio, l'esecuzione e il controllo delle operazioni di vendita, e la delicata gestione delle strutture e delle risorse umane di vendita;
- **le collaborazioni e le sinergie interne**, che determinano quanto le varie funzioni sono in grado di "fare squadra" a supporto del lavoro di vendita;
- **gli obiettivi**, come strumento di finalizzazione delle attività di vendita, con tutte le problematiche di contenuto, di entità, di distribuzione, di modi per perseguirli e di controllo;
- i sistemi di **remunerazione e incentivazione**, per la loro particolare importanza nel mondo della vendita che richiede più che prescrizioni, senso di iniziativa, creatività, pieno coinvolgimento e perseveranza;
- **le comunicazioni**, per ottenere il necessario allineamento informativo nel lavoro di gruppo e agire da fluidificante delle relazioni interne, orizzontali e verticali, e da collante delle relazioni con i clienti.

A fronte di tanta complessità l'ambiente business americano, che ha rappresentato il luogo dove questa materia ha trovato negli ultimi decenni il più favorevole terreno di coltura, applicando il suo tradizionale pragmatismo, ricorre alle cosiddette "*best practices*"<sup>57</sup> come possibile fonte di "ricette" per le linee guida nella gestione degli affari dato che la variabilità e la complessità delle situazioni e dei problemi non permette di escogitare soluzioni deterministiche.

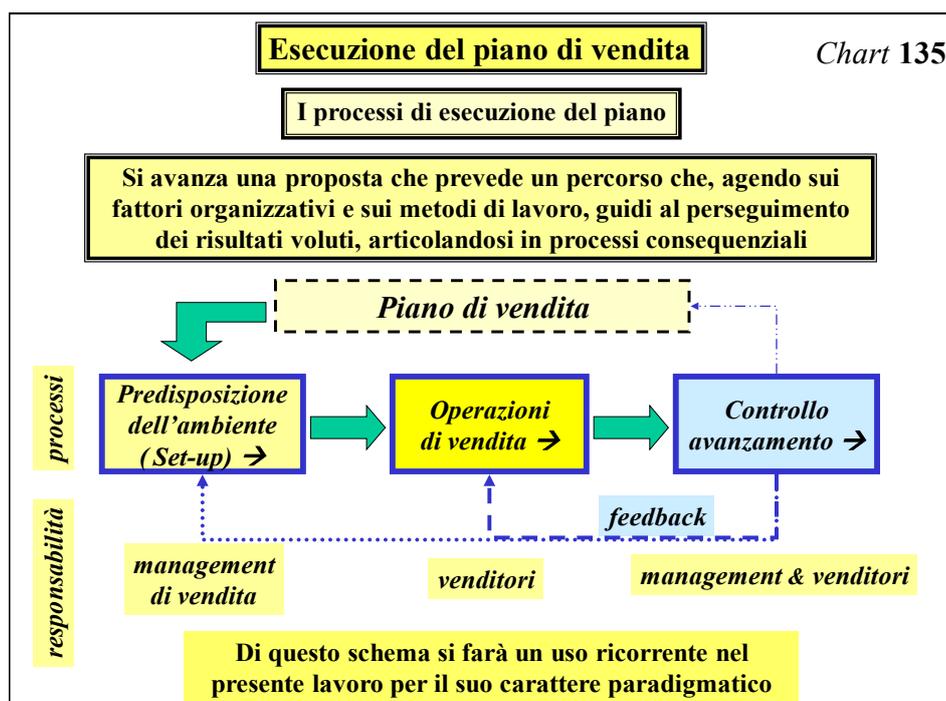
Ma le *best practices* per loro natura dimostrano di ben funzionare nei contesti aziendali e nelle condizioni di mercato dove sono state messe a punto, mentre nulla è possibile dire sulla loro validità in contesti e condizioni diverse, e si è visto dall'analisi delle più recenti trasformazioni ambientale (**chart 15**) e delle loro ripercussioni sulle aziende (**chart 16 e seg.**), quanto siano radicali le trasformazioni socio-economiche dei tempi presenti.

In questo lavoro, per l'analisi dell'Esecuzione di un piano di vendita, si adotterà quindi un approccio problematico che, pur ispirandosi alle pratiche correntemente applicate da molte aziende, proporrà dei percorsi di azione basati il più possibile su necessità logiche e su valutazioni critiche di applicabilità.

---

<sup>57</sup> Come già segnalato alla nota 5 una definizione sintetica di "*best practices*" è reperibile sul sito internet [www.projectauditors.com/Dictionary/B.html](http://www.projectauditors.com/Dictionary/B.html): "*Practical techniques, processes, and methods gained from experience that have been shown to produce best results*".

## I processi di Esecuzione del piano nella vendita diretta



Entrando nel vivo del tema dell'Esecuzione del piano di vendita si propone uno schema generale di riferimento che trova riscontro, con aspetti realizzativi più o meno articolati, nelle pratiche delle aziende che maggiormente sentono la criticità delle problematiche di vendita.

In questo schema:

- il **Piano di vendita di esercizio** (chart 98-131), tramite gli obiettivi di vendita dettati alla funzione di vendita, stabilisce le variabili di business e i loro valori quantitativi che devono guidare le operazioni di vendita;
- i meccanismi attuativi dei dettati del Piano di vendita sono stati organizzati intorno a tre processi che corrispondono a momenti e responsabilità di esecuzione diversi:
  - la **Predisposizione dell'ambiente di vendita (Set-up)** (chart 137-200), di competenza primaria dei manager di vendita ed eseguiti all'inizio dell'esercizio economico. Detto processo si riferisce all'organizzazione e al posizionamento sul territorio delle risorse di vendita, all'assegnazione dei compiti operativi ai venditori (e/o agli operatori di canale) sotto forma di obiettivi di vendita e a eventuali meccanismi di incentivazione;
  - le **Operazioni di vendita** (chart 201-295), di competenza primaria dei venditori (o degli operatori di canale), in cui si individuano le linee di azione tese alla realizzazione degli obiettivi assegnati e si attuano le operazioni di vendita secondo tali linee.
  - il **Controllo avanzamento** del piano (chart 296-302) che verifica il progredire dei risultati di vendita rispetto agli obiettivi, rileva l'esistenza di eventuali scostamenti significativi rispetto a un andamento di riferimento, esercita una pressione psicologica sulle forze di vendita, e in particolare sui venditori, mentre nello stesso tempo genera e trasferisce a un organo decisionale le informazioni necessarie a eseguire un'analisi critica di tali scostamenti e ad agire con eventuali interventi correttivi.

Gli interventi correttivi innescati dal **Controllo avanzamento** possono riguardare con frequenza decrescente, ma con difficoltà di attuazione crescenti, rispettivamente le Operazioni di vendita, la Predisposizione dell'ambiente di vendita e, nei casi estremi, lo stesso Piano di vendita, mentre eventuali ipotesi di intervento sul Piano di marketing devono seguire un percorso decisionale diverso trattandosi di provvedimenti che richiedono, in genere, tempi di attuazione più lunghi e

possono, quindi, risultare inefficaci rispetto ai problemi riscontrati nella gestione dell'esercizio economico corrente.

Uno dei fattori chiave in un tale schema è la nozione di “*feedback*”, ossia di una “**informazione**” che riveli lo stato effettivo a un certo tempo di una variabile di business tenuta sotto controllo (ad esempio: fatturato, ordini, acquisizione di nuovi clienti, ordini di prodotti specifici, ecc.), informazione che permetta di calcolare lo spostamento di tale variabile rispetto a un andamento considerato di riferimento [curva di *benchmark* (*chart 126*)], per poter attuare delle correzioni che hanno il fine di riportare lo stato di quella variabile di business più vicina all'andamento di riferimento, per poi reiterare ciclicamente il procedimento per tentare di mantenere l'andamento di quella variabile il più vicino possibile alla curva di riferimento.

I *feedback* prodotti dal processo di Controllo avanzamento consentono un certo grado di adattamento delle modalità di Esecuzione del piano di vendita al variare delle condizioni interne ed esterne rispetto alle ipotesi e alla modellistica che hanno portato a generare quel piano, e costituiscono, quindi, elementi chiave di un meccanismo di **controllo adattativo** del complesso di processi di esecuzione del piano.

L'importanza concettuale del Controllo avanzamento nel contesto di questo lavoro va anche oltre il suo fine di strumento di governo dell'Esecuzione del piano di vendita e va individuata nella considerazione che **non può esserci controllo senza un sistema di riferimento** rispetto al quale traguardare il progredire dei risultati ottenuti e, nel caso specifico, il sistema di riferimento non può che essere l'insieme di obiettivi assegnati all'entità organizzativa sotto controllo e le rispettive curve di progressione nel tempo dei risultati attesi, le già citate curve di *benchmark*.

La struttura dello schema proposto è una delle più naturali tra tutte quelle che si possono escogitare essendo basata su criteri che si ritrovano ampiamente diffusi in natura nei meccanismi che consentono l'autoregolazione dei sistemi biologici<sup>58</sup>, imitati dall'ingegneria dei servomeccanismi elettromeccanici<sup>59</sup> e dalla cibernetica.

Nel seguito di questo capitolo i processi che intervengono nell'Esecuzione del piano di vendita saranno discussi in dettaglio per far emergere le varie implicazioni a essi sottese.

Questa impostazione può far ritenere questi processi, così come i processi proposti per la pianificazione degli obiettivi di vendita visti al capitolo precedente, come troppo complessi e onerosi, e non giustificati per certe realtà aziendali di piccole dimensioni, per realtà che trattano business semplici o che si trovano in situazioni di scarsa concorrenza oppure di scarsa pressione sugli obiettivi.

Considerazioni di questo tipo non sembrano giustificate perché lo scopo primario di queste discussioni è di far emergere il maggior numero possibile di questioni sottese alle problematiche trattate, fermo restando che ciascun'azienda definirà la struttura dei propri processi in funzione di quelle che sente come sue specifiche esigenze nella situazione organizzativa e di mercato in cui si trova.

In particolare i processi di *Set-up* possono essere molto semplificati se, ad esempio, i diversi provvedimenti che devono essere presi sono decisi principalmente per variazione rispetto agli assetti preesistenti senza un'analisi approfondita delle ragioni che avevano determinato quegli assetti.

Ovviamente così agendo si perdono i vantaggi dati dalle conoscenze che si acquisiscono nelle analisi associate a queste decisioni e ciò può essere anche accettabile salvo che i risultati pregressi siano insoddisfacenti oppure intervengano significative variazioni nei parametri fondamentali del

---

<sup>58</sup> Infatti meccanismi analoghi si ritrovano in biologia in fenomeni vitali come, ad esempio, le numerose “omeostasi”, la più nota delle quali è l'omeostasi termica dei mammiferi, tramite la quale la temperatura del corpo dell'essere vivente viene mantenuta costante al variare delle condizioni ambientali esterne.

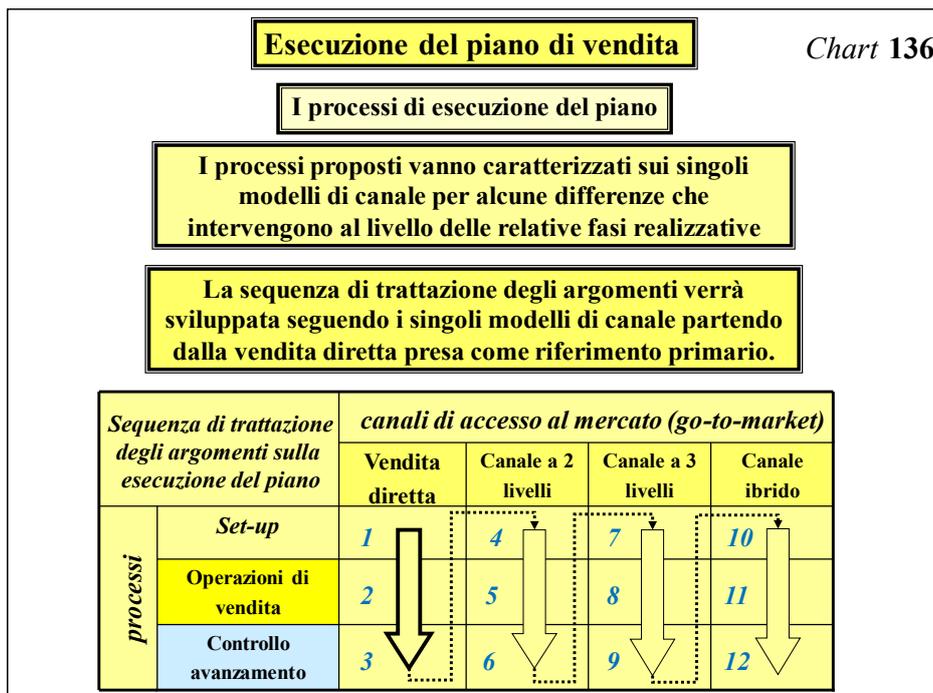
<sup>59</sup> L'autoregolazione tramite *feedback* trova una completa trattazione matematica nell'ambito della teoria ingegneristica dei Controlli Automatici.

business (quali ad esempio: la situazione economica, gli equilibri di mercato, l'evoluzione dei prodotti, nuove forme di concorrenza, ecc.).

Rimane poi la possibilità di adottare percorsi intermedi, cioè meno complessi e articolati rispetto a quelli proposti, ad esempio, limitando le analisi approfondite a quei segmenti di business e a quelle situazioni di mercato più critiche o che hanno subito le maggiori variazioni strutturali o ambientali.

Ciò premesso si ritiene comunque consigliabile procedere periodicamente a un riesame complessivo della situazione poiché piccoli fenomeni trascurati si accumulano nel tempo generando fenomeni sostanziali, magari non adeguatamente percepiti nel loro divenire. Si tratta in sostanza di applicare periodicamente una politica secondo logiche simili a quelle sottese ai criteri del “zero based budgeting” (chart 44) sugli “oggetti” delle decisioni di tali processi.

## La sequenza di trattazione degli argomenti



È già stato anticipato (chart 132) come l'esplorazione dell'Esecuzione del piano di vendita sia effettuata intersecando le due principali dimensioni del fenomeno, quella dei processi esecutivi e quella delle modalità di accesso al mercato.

Questa impostazione dà luogo a 12 aree di intersezione [i 3 processi esecutivi (chart 135) x i 4 modelli di canali di accesso al mercato (chart 52)], ciascuna delle quali ha caratteristiche che meritano una discussione specifica, essendo i singoli processi esecutivi a loro volta composti da fasi realizzative che manifestano delle differenze in relazione al modello di canale a cui si applicano.

Stante quindi la molteplicità delle aree di esplorazione c'è il rischio che il lettore si perda tra i diversi incroci e si è, quindi, ritenuto opportuno chiarire con una tabella le sequenze scelte per presentare i diversi argomenti trattati.

Nella presente chart è messo in evidenza con la freccia in grassetto come il modello di vendita diretta abbia una particolare rilevanza in queste discussioni perché è caratterizzato da problematiche e fenomeni che sono d'interesse anche per tutti gli altri modelli di canale.

Di conseguenza s'iniziano con il presente capitolo le discussioni sull'Esecuzione del piano di vendita in regime di **vendita diretta**, argomento che occupa lo spazio più ampio nell'economia di questo lavoro, esplorando i tre processi, **Set-up**, **Operazioni di vendita** e **Controllo avanzamento**,

con le loro varie fasi esecutive, per passare poi con il capitolo successivo all'esplorazione degli stessi processi in regime di **vendita via canale a 2 livelli, via canale a 3 livelli e via canale ibrido**. Non è certo che questa sequenza sia quella ottimale agli effetti della comprensione complessiva della materia ma sicuramente la tabella come mappa di orientamento è in grado di aiutare il lettore.

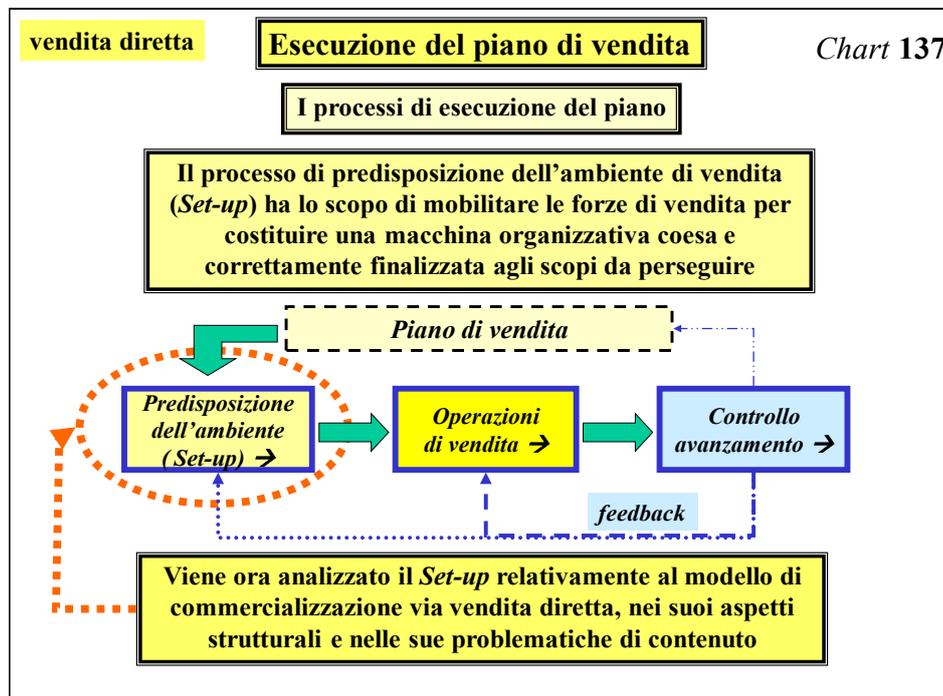
## Regime di vendita diretta

Inizia a questo punto la lunga carrellata sulla **vendita diretta** la cui esposizione, come è stato anticipato nella *chart* precedente, viene articolata attraverso delle discussioni intorno a tre processi cardine:

- **Predisposizione dell'ambiente di vendita (Set-up)** (*chart 137 e seg.*),
- **Esecuzione delle Operazioni di vendita** (*chart 201 e seg.*),
- **Controllo di avanzamento dei risultati** (*chart 296 e seg.*),

i quali processi, a loro volta, come si è già accennato, possono essere costituiti da fasi esecutive che presentano alcune differenze in relazione al modello di accesso al mercato a cui si riferiscono, dovendo gestire questioni che sono specifiche del rispettivo modello.

## Predisposizione dell'ambiente di vendita (Set-up) nella vendita diretta



Il primo processo che viene discusso è quello relativo alla **Predisposizione dell'ambiente di vendita**, detto anche processo di **Set-up**, che è la premessa all'avvio delle operazioni di vendita.

Per meglio comprendere da dove nasca l'esigenza di un processo di *Set-up* e quale sia la sua importanza si deve far riferimento ai compiti dei manager di vendita nel lancio delle operazioni di esecuzione del piano.

All'inizio di ogni nuovo esercizio economico il **manager della funzione di vendita** riceve gli obiettivi che deve realizzare, la dotazione di risorse umane e monetarie per questo fine e il

perimetro di azione (portafoglio di offerta e mercati da indirizzare) all'interno del quale la sua forza di vendita (diretta) deve operare.

Il suo primo compito è di verificare il grado di mobilitazione della forza di vendita a disposizione, la sua strutturazione e il livello di predisposizione motivazionale agli scopi da perseguire.

Prima dell'avvio delle operazioni di vendita sul campo è necessario che la funzione di vendita prenda delle decisioni su aspetti operativi fondamentali che riguardano la copertura del mercato, ossia come strutturare i territori di vendita e come disporre le risorse sul campo, la distribuzione degli obiettivi ai venditori, la definizione dei meccanismi di incentivazione e l'attivazione di tutta la comunicazione necessaria affinché ciascun venditore abbia chiara la direzione nella quale l'azienda si sta muovendo e, nell'ambito di questo sforzo collettivo, cosa l'azienda si aspetta dal suo lavoro.

In tutto ciò consiste quello che è stato indicato come processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita o *Set-up*.

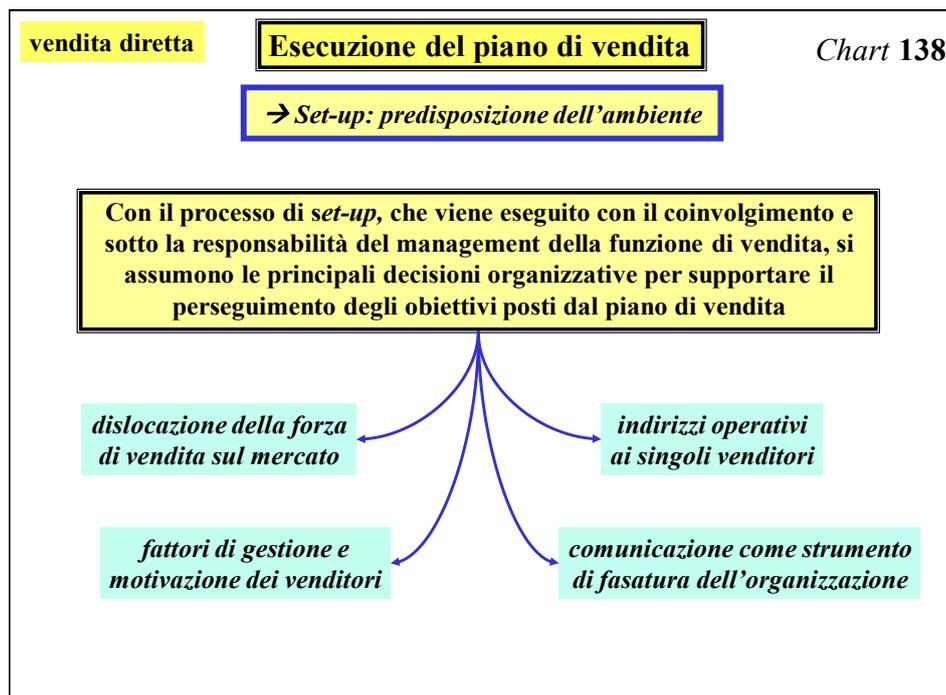
**In un'organizzazione già stabilizzata, con risultati pregressi soddisfacenti, con un Piano di vendita senza "strappi", ossia con obiettivi in continuità con i risultati ottenuti negli esercizi precedenti, e senza significativi cambiamenti ambientali interni ed esterni, queste decisioni si prendono sostanzialmente per variazioni marginali rispetto all'assetto precedente.**

**Se intervengono, invece, fattori che richiedono una rivisitazione dell'assetto complessivo o dei criteri di gestione delle risorse di vendita, allora è opportuno visitare tutto il percorso che sarà discusso nelle prossime *chart*.**

In tutte le discussioni sulla vendita diretta che seguono, poiché in tale modalità di accesso al mercato la posizione del *vendor* coincide con quella del fornitore diretto del cliente finale, le due denominazioni "*vendor*" e "fornitore" saranno utilizzate indifferentemente, distinzione che è invece necessaria nella discussione che riguarda gli altri modelli di commercializzazione.

**Le considerazioni sulla vendita diretta viste nell'ambito del capitolo sul Piano di marketing, cui si rimanda (*chart 54-63*), costituiscono la premessa alla discussione che segue.**

## Le principali decisioni organizzative



Il problema dell'Esecuzione del piano di vendita è sostanzialmente quello dell'attivazione della macchina organizzativa di vendita secondo strutture, modi e stili di lavoro che siano i più idonei al perseguimento degli obiettivi di vendita posti dall'azienda.

Secondo una logica di disciplinata razionalità una pratica molto diffusa nel mondo della vendita è quella della parcellizzazione dei singoli obiettivi ricevuti in tanti sub-obiettivi da assegnare alle entità produttive di vendita, nel caso che la funzione di vendita sia articolata su più livelli organizzativi (come dallo schema esemplificativo di [chart 55](#)), scendendo progressivamente fino al livello del singolo venditore, in modo che ciascun venditore operando per il perseguimento dei propri obiettivi contribuisca a un risultato aggregato il più possibile vicino agli obiettivi complessivi assegnati, anche attraverso una compensazione statistica tra chi ottiene risultati superiori ai propri obiettivi (*overachievement*) e chi, invece, ottiene risultati inferiori (*underachievement*).

L'esigenza di parcellizzare gli obiettivi induce, a sua volta, la necessità di parcellizzare le opportunità sulle quali i singoli venditori possono operare con diritto di esclusiva, per evitare la contesa sulle stesse opportunità tra venditori della medesima azienda, tentando di stabilire un bilanciamento il più possibile equilibrato tra entità degli obiettivi assegnati e valore potenziale delle opportunità sulle quali questi obiettivi devono essere perseguiti.

Parcellizzare le opportunità significa segmentare il mercato in "zone" ([chart 55](#)) alle quali associare in maniera univoca venditori e relativi obiettivi, creando così un insieme di trinomi che ricorrerà spesso in questo capitolo: **zona/venditore/obiettivi**.

I criteri di parcellizzazione dei mercati in zone riguardano la tipologia delle opportunità e gli aspetti dimensionali delle zone stesse. Tali criteri possono essere diversi, semplici o sofisticati a seconda della problematicità del contesto (tipo di business, complessità del prodotto/mercato, complessità organizzativa dell'azienda, competitività dell'ambiente, esigenze di specializzazione, ecc.), così come l'assegnazione delle zone e relativi obiettivi ai venditori sono compiti non facili da svolgere da parte del management della funzione di vendita a cui viene richiesta una competenza specifica in tal senso, giacché eventuali errori in queste decisioni possono avere una forte influenza sui risultati aggregati di vendita.

Tutte queste questioni fanno parte delle tematiche di predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*) e riguardano sostanzialmente la **dislocazione della forza di vendita sul mercato**, mutuando un'espressione dal linguaggio militare dal quale hanno tratto tanta ispirazione gli studiosi di gestione aziendale, questioni che saranno comunque approfondite nel seguito di questo capitolo (l'argomento verrà ripreso alle [chart 164 e seguenti](#)).

Sono parte del processo di *Set-up* anche gli **indirizzi operativi** che il management fornisce al venditore al momento dell'assegnazione di zone e obiettivi. Attraverso questi indirizzi il manager comunica quelle che l'azienda considera le priorità tra i diversi obiettivi e i razionali che le giustificano, e fornisce, inoltre, dei suggerimenti sulle linee di azione per le operazioni di vendita e il tempo da dedicare [che è la risorsa più scarsa a disposizione del venditore ([chart 293-294](#))] alle diverse classi di opportunità tra quelle presenti nella zona assegnata. Ovviamente se il venditore ha una buona conoscenza della zona, per decidere i suoi piani di azione su dove ricercare gli affari e con quale intensità, dovrà tener conto dei suggerimenti ricevuti ma dovrà basarsi principalmente sulla sua esperienza e sulla sua sensibilità commerciale.

Sono ancora parte del processo di *Set-up* le decisioni quantitative su remunerazione/incentivazione dei venditori, se l'azienda adotta, come fa la maggioranza delle aziende in tutto il mondo, un **sistema premiante** che stimoli lo spirito di iniziativa e sostenga la motivazione dei venditori. Queste decisioni sono di grande importanza e delicatezza perché oltre a influenzare il rendimento dei venditori, incidono direttamente sui loro guadagni, argomento rispetto al quale la loro sensibilità è altissima.

E infine nel *Set-up* sono anche incluse quelle attività di **comunicazione**, sia individuali che collettive, che rappresentano poi il lancio ufficiale delle operazioni di vendita dell'esercizio e che contribuiscono a completare il panorama informativo per i venditori e a dare una forte carica iniziale all'avvio delle attività effettive di vendita.

In tutto il processo di predisposizione dell'ambiente operativo per l'Esecuzione del piano di vendita lo stile manageriale da adottare dovrebbe essere, in genere, di tipo moderatamente dirigistico per evitare tutte quelle discussioni tra manager e venditore su tesi che oggettivamente possono apparire

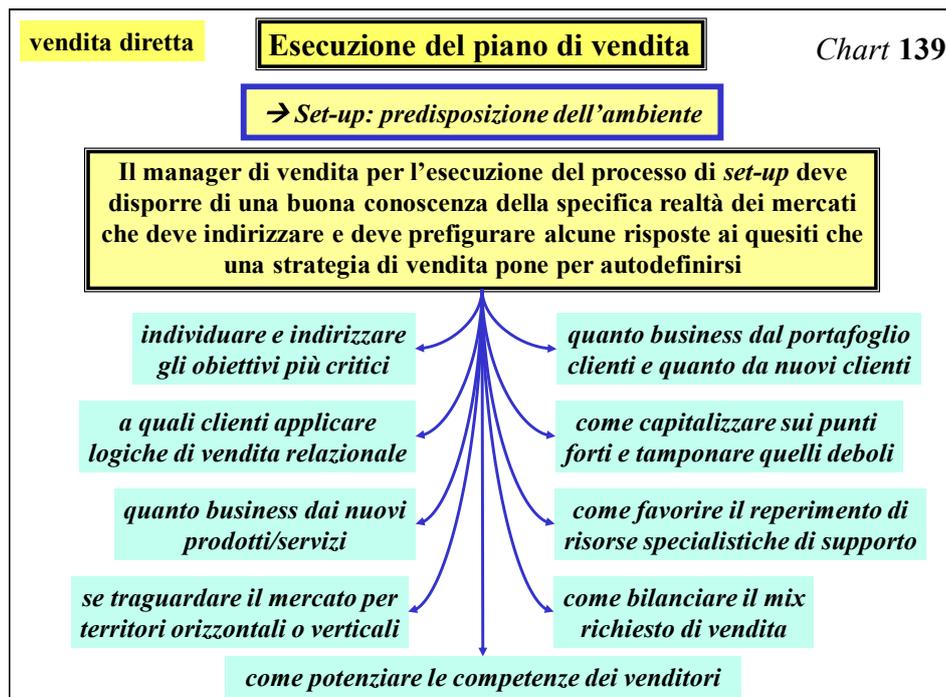
opinabili sia dall'una che dall'altra parte ed evitare, così, di entrare in un clima di negoziazione che potrebbe inficiare alla base tutto il processo di Esecuzione del piano di vendita.

Ovviamente per rendere accettabile questo stile manageriale il ruolo chiave lo assumono:

- la *leadership* esercitata dal manager di vendita sui suoi venditori (*chart 308*),
- la comunicazione individuale,
- i razionali che hanno portato a definire zone e obiettivi, i quali vanno sostenuti con argomentazioni solide.

Tutto ciò come premessa a un'intima accettazione delle decisioni aziendali da parte del venditore, condizione sempre necessaria a una positiva motivazione, ma che costituisce, spesso, un processo mentale di una certa lentezza, che richiede tempo e capacità di dialogo da parte del manager.

## Le risposte ai quesiti posti dalla strategia di vendita



L'antefatto per un'adeguata predisposizione dell'ambiente di vendita all'esecuzione del piano e per l'effettuazione delle corrette scelte, consiste in una buona conoscenza da parte del manager di vendita, o eventualmente del suo staff, dell'area di mercato sulla quale deve operare, dei clienti e delle opportunità che la popolano.

Questa conoscenza dovrebbe derivare dall'esperienza diretta sul campo a contatto con i clienti stessi e con le loro esigenze.

La mancanza di una tale conoscenza rischia di rendere fragili le basi sulle quali viene impostata l'Esecuzione del piano di vendita e difficili le numerose decisioni che è necessario prendere in questa fase e che condizionano tutto l'andamento delle operazioni dell'intero esercizio economico.

In particolare il manager di vendita dovrebbe:

- individuare quelli che appaiono gli obiettivi più critici stante le caratteristiche dell'area di mercato di cui è responsabile e, sulla base di queste criticità, formulare degli indirizzi per il loro superamento o per ridurne gli effetti;
- sempre sulla base delle caratteristiche della propria area di mercato e in rapporto agli obiettivi e alle risorse disponibili, ipotizzare quale potrebbe essere il bilanciamento ottimale di business tra portafoglio clienti e nuovi clienti;

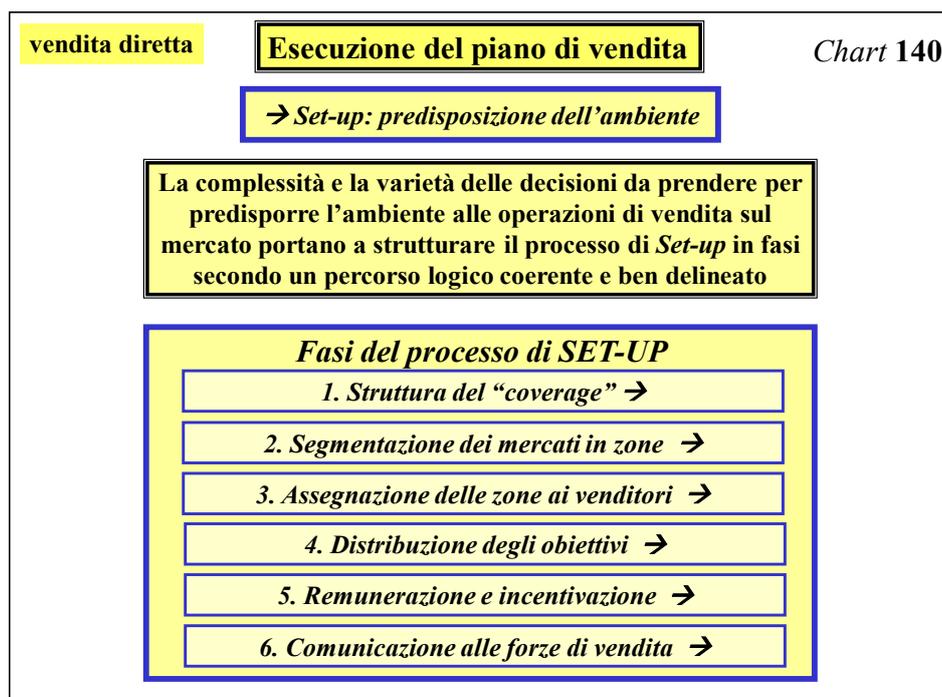
- se l'azienda ha deciso di esplorare nuove opportunità applicando una strategia di marketing relazionale (*chart 45*), stabilire con quali clienti possa essere possibile incamminarsi su percorsi di questa natura;
- sulla base dell'analisi SWOT (*chart 27*) dell'azienda, filtrata sulle caratteristiche della propria area di mercato, formulare delle tattiche per capitalizzare sui punti forti e attenuare gli effetti di quelli deboli;
- valutare quanto business ricavare dai nuovi prodotti/servizi in rapporto agli obiettivi ricevuti e alle risorse disponibili con adeguata competenza su questi prodotti/servizi;
- se il portafoglio di offerta presenta dei prodotti/servizi particolarmente complessi e, quindi, non facilmente o completamente gestibile dai venditori, valutare l'entità dei supporti specialistici, da utilizzare sulle opportunità di maggiore importanza della propria area, che dovrebbero essere resi disponibili sulla base di accordi interfunzionali;
- considerando i punti precedenti e sulla base degli obiettivi ricevuti, del portafoglio di offerta, delle competenze e delle risorse disponibili, decidere se trarre il mercato per territori orizzontali o verticali, ossia se definire le zone secondo criteri solo geografici oppure con orientamento specialistico per prodotto/servizio o per segmento di mercato (settori merceologici dei clienti, loro caratteristiche dimensionali, o altri criteri di segmentazione);
- valutare quali strumenti gestionali (obiettivi e incentivi specifici, campagne promozionali, zone specialistiche, disponibilità di supporti, modalità di controllo avanzamento, ecc.) siano in grado di meglio proteggere il mix di vendita richiesto dall'azienda per quel certo esercizio economico;
- definire dei piani per garantire un'adeguata crescita delle competenze dei venditori in relazione alla complessità del business che devono fronteggiare.

La formulazione di una strategia di vendita in una certa area di mercato richiede quindi che il manager di vendita di prima linea, ossia il manager che lavora a contatto diretto con i venditori, conosca il mercato, i principali prodotti/servizi dell'offerta e le caratteristiche personali e professionali dei venditori.

Quindi a differenza di diversi altri ruoli manageriali, il manager di vendita, specialmente il manager di prima linea, occupa una posizione che alla tradizionale responsabilità manageriale legata alla gestione delle risorse umane associa una esigenza di forti competenze specifiche, argomento che sarà ripreso parlando di profilo professionale del manager di vendita (*chart 305-307*).

Con la *chart* successiva viene discussa l'articolazione del processo di *Set-up* in fasi esecutive, articolazione che mantiene la sua validità oltre il modello di vendita diretta e si applica anche alla commercializzazione via canali esterni, pur se le singole fasi presentano varianti in relazione alla tipologia di canalizzazione delle vendite a cui si riferiscono.

## Le fasi del processo di Set-up



Dalle rapide anticipazioni fatte nelle *chart* precedenti, appare evidente come il processo di *Set-up* coinvolga un numero molto elevato di decisioni da prendere da parte dei manager di vendita, molte delle quali di estremo dettaglio, ma che risultano poi di capitale importanza per i loro effetti, in positivo e in negativo, sull'andamento degli affari.

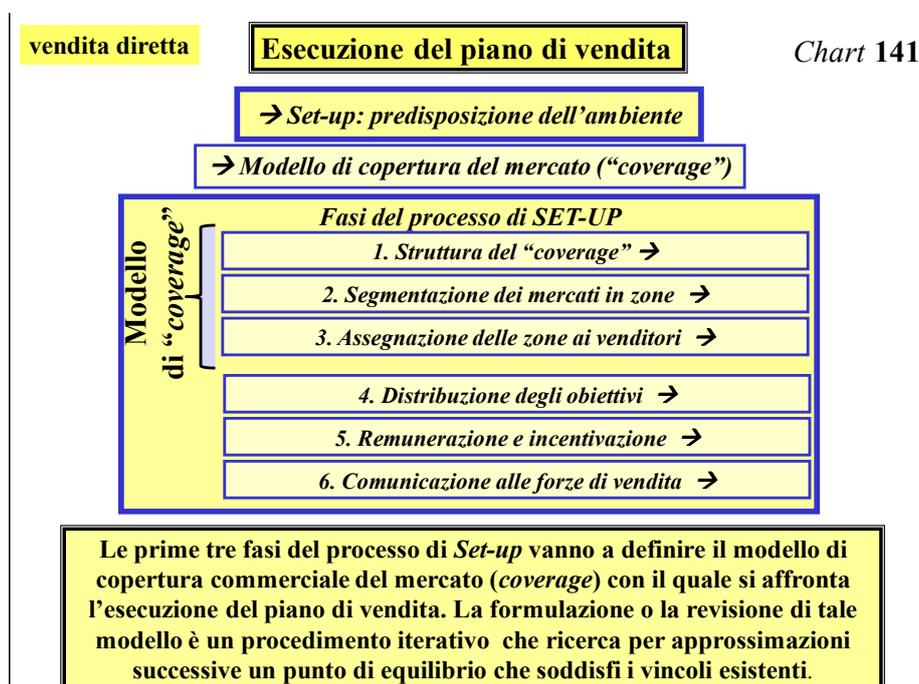
Il processo di *Set-up* può essere visto come l'insieme delle fasi esecutive consequenziali sotto elencate, che coprono aree di decisioni che appartengono ad ambiti diversi ma tra di loro interrelati:

1. **Struttura del *coverage*.** Con *coverage* si intende la copertura commerciale del mercato e la struttura di tale copertura fa riferimento al modo di disporre sul campo la forza di vendita. Come si vedrà in seguito (*chart 142-162*) tale disposizione può variare in relazione alle esigenze di efficienza e di efficacia delle operazioni di vendita che ogni determinata situazione commerciale pone in dipendenza delle caratteristiche del mercato indirizzato, del portafoglio di offerta e della stessa situazione organizzativa interna dell'azienda;
2. **Segmentazione dei mercati in zone.** Si è già accennato alla *chart 138* all'esigenza di parcellizzare le opportunità sulle quali i singoli venditori andranno a operare per realizzare la quota parte che è stata loro assegnata degli obiettivi di vendita dell'azienda. Tale parcellizzazione si realizza con la suddivisione del mercato da indirizzare in zone (*chart 55*), suddivisione che deve rispondere a delicati criteri di bilanciamento tra diversi fattori (*chart 163-166*);
3. **Assegnazione delle zone ai venditori.** Definita la struttura del *coverage* e la segmentazione del mercato in zone nella fase successiva si provvede ad assegnare le zone ai venditori ricercando il più opportuno accoppiamento tra il profilo di ogni singola zona e le caratteristiche di impiego del venditore (*chart 167-168*);
4. **Distribuzione degli obiettivi.** Questa fase del processo di *Set-up* stabilisce la discesa lungo le linee organizzative, fino al singolo venditore, degli obiettivi ricevuti dalla funzione di vendita, come mezzo gestionale per canalizzare gli sforzi di vendita individuali verso il fine comune di realizzare gli obiettivi complessivi assegnati alla funzione di vendita (*chart 170-179*);

5. **Remunerazione e incentivazione.** Vengono determinate le modalità di remunerazione e incentivazione delle persone con responsabilità di vendita, le quali costituiscono una categoria professionale particolare all'interno delle aziende, soprattutto per il livello di coinvolgimento personale richiesto nella tensione verso la realizzazione degli obiettivi assegnati, oltre agli aspetti di contenuto del lavoro che pur comporta il possesso di doti personali e competenze notevoli (come discusso alle **chart 309-315**). Quest'argomento particolarmente critico viene discusso alle **chart 180-191**;
6. **Comunicazione alle forze di vendita.** Fase conclusiva del processo di *Set-up* finalizzata ad accrescere la consapevolezza delle forze di vendita sulla necessità di perseguire gli obiettivi assegnati e a generare un effetto di spinta sull'organizzazione nel suo complesso, anche attraverso stimoli di natura emotiva, facendo leva sull'importanza del ruolo aziendale della funzione di vendita (**chart 193-198**).

Come già anticipato, la latitudine di possibile onerosità dell'esecuzione di questo processo va dal caso cui corrisponde un carico di lavoro molto lieve, quando nulla o poco viene mutato nell'assetto e nella gestione della forza di vendita tra un esercizio economico e il successivo, al caso a cui corrisponde un carico di lavoro più pesante, quando la situazione richiede profondi ripensamenti di molte delle decisioni pregresse oppure quando sono da definire ex-novo assetti e criteri di gestione.

## Il modello di *coverage*



Le prime tre fasi del processo di *Set-up* sono tra di loro reciprocamente correlate nel senso che si influenzano vicendevolmente e devono rispettare vincoli comuni che ne condizionano le rispettive decisioni.

Queste tre fasi nella loro stretta interrelazione generano quello che viene complessivamente indicato come "Modello di copertura del mercato" o "Modello di *coverage*".

A ogni nuovo esercizio economico il modello di *coverage* dovrebbe essere rivisitato perché, come dice Calvin<sup>60</sup> "the future is a moving target" e da un esercizio economico all'altro possono esserci

<sup>60</sup> Robert J. Calvin, op. cit., pag. 101

cambiamenti rilevanti in qualcuna delle variabili di business quali: prodotti, servizi, clienti, concorrenti, tecnologia, venditori, strategie di marketing e di vendita, ciclo di vendita, comportamenti e processi di acquisto, dinamiche decisionali dei clienti, prezzi, ecc., cambiamenti che richiedono una risposta che si esprime anche con un assetto delle forze di vendita più adatto al nuovo scenario.

Il modello di *coverage* non viene necessariamente riprogettato a ogni ciclo di piano, ma viene sottoposto ad aggiustamenti in relazione agli obiettivi ricevuti, alla disponibilità di risorse e all'evoluzione delle condizioni ambientali.

Comunque un riesame critico del modello di *coverage* in essere è una operazione che permette ai manager di vendita di porre in atto degli aggiustamenti ottimizzanti suggeriti anche dalle esperienze, in positivo e in negativo, fatte nelle operazioni più recenti.

Nel caso invece di situazioni senza una storia alle spalle i criteri per decidere l'assetto sul campo delle forze di vendita non possono che essere definiti *ex-novo*.

Il modello di *coverage* è specifico per ogni mercato indirizzato e il percorso di verifica della adeguatezza dei modelli in essere, o il disegno di nuovi modelli, si sviluppa reiterando successivamente le tre fasi di cui sopra partendo dalla considerazione degli aspetti relativi alla **struttura del coverage**, per proseguire con la **segmentazione del mercato in zone (chart 55)** e **l'assegnazione delle zone ai venditori**.

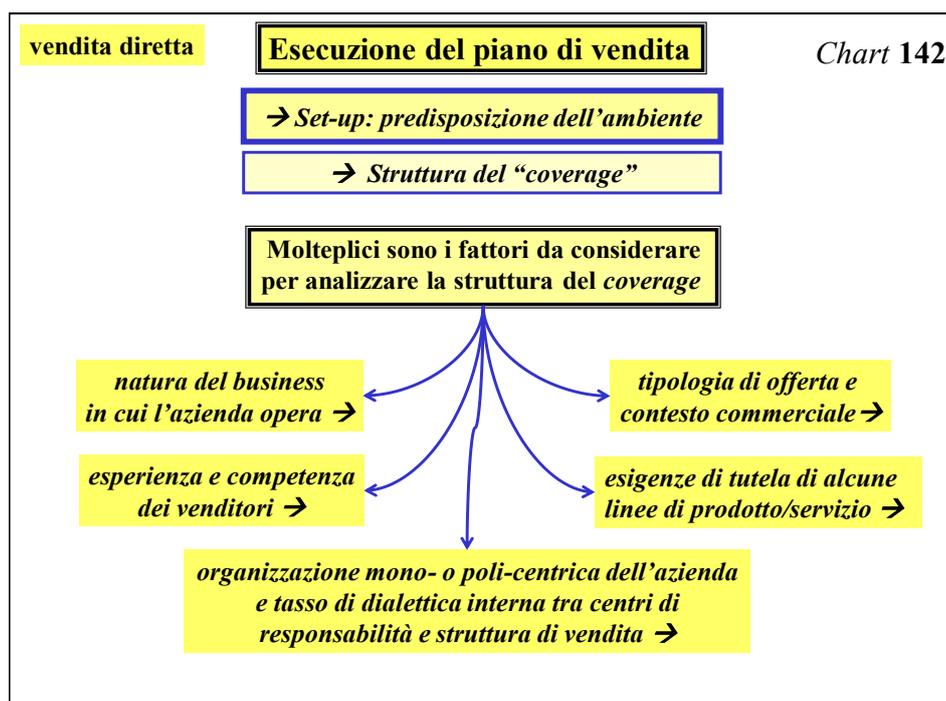
Queste tre fasi, ciascuna delle quali sarà analizzata con un certo dettaglio nel seguito, devono tener conto dei diversi vincoli a cui i manager di vendita sono sottoposti, vincoli del tipo:

- numero di venditori disponibili, con le loro competenze ed esperienze;
- attitudini personali dei venditori in relazione alla tipologia delle zone da assegnare [per usare una metafora pseudo-antropologica un po' azzardata si può pensare alle loro attitudini come **cacciatori** (adatti alla ricerca di nuovi clienti), **raccoglitori** (per gestire pesanti portafogli di piccoli clienti), **coltivatori** (per curare clienti importanti), **eclettici** (per operare su territori geografici con diverse tipologie di opportunità), ecc.: sulle attitudini di impiego dei venditori si tornerà alle **chart 167-168**];
- collocazione fisica dei venditori rispetto ai mercati da coprire;
- loro tasso di mobilità (locale, regionale, nazionale, internazionale);
- mezzi tecnologici disponibili per la gestione delle operazioni di vendita;
- budget delle spese di vendita, inclusi i costi di struttura e le remunerazioni dei venditori.

La formulazione o la revisione dei modelli di *coverage* procede attraverso iterazioni successive che ricercano per approssimazioni successive gli assetti che soddisfano le idee del manager di vendita su questa materia e rispettano i vincoli dati.

La scelta del modello di *coverage* su un certo mercato incide sulla capacità di intercettare le opportunità su quel mercato, competere efficacemente e trasformare le opportunità in affari concreti in tempi ragionevoli.

## Fase 1 - Struttura del *coverage* nella vendita diretta



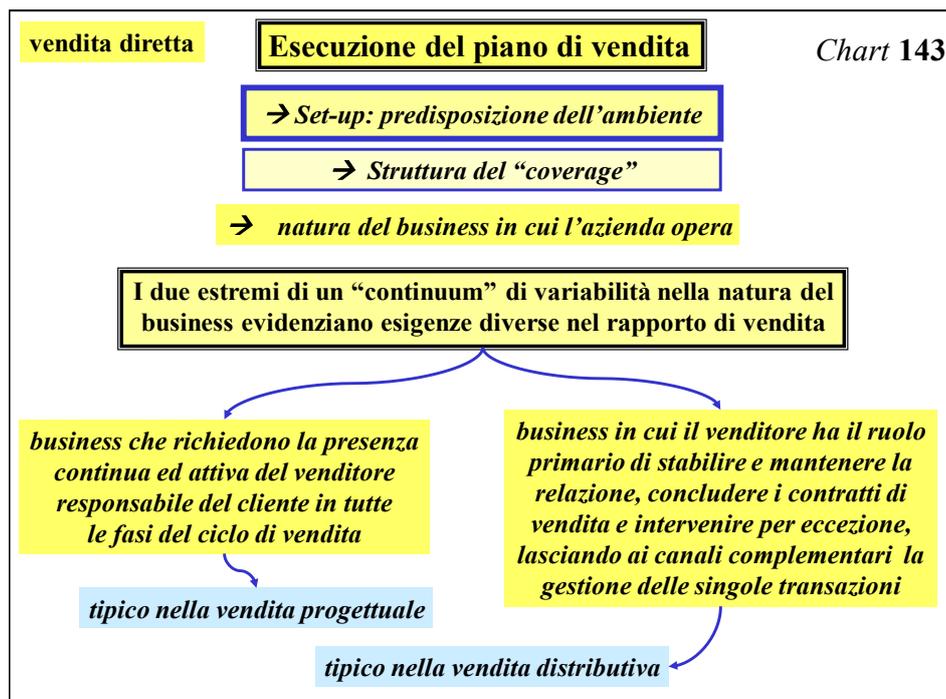
La più semplice e più diffusa struttura di *coverage* è quella che si può indicare come “struttura tradizionale” ([chart 150](#)), costituita da venditori che hanno in carico singolarmente una certa zona assegnata ([chart 55](#)) all'interno della quale agiscono come interfaccia unico dell'azienda verso i clienti e i probabili clienti, essendo in condizioni di vender loro tutto il portafoglio di offerta dell'azienda.

Esistono però delle situazioni per le quali una struttura di *coverage* di questo tipo può non essere in grado di cogliere tutto il potenziale di affari di una certa offerta in un certo mercato, per diverse ragioni:

- **la natura del business nel quale l'azienda opera**, la quale determina il tipo di attività che il venditore è portato a esplicare verso il cliente e il suo ruolo operativo nella conclusione degli affari. Quest'aspetto costituisce un elemento che orienta la struttura della copertura commerciale del mercato e viene discusso alle [chart 143 e 144](#);
- **la tipologia di offerta e il contesto commerciale** in cui l'azienda opera, che possono far emergere dei requisiti per quanto riguarda la struttura del *coverage* ([chart 145](#));
- **esperienza e competenza dei venditori** che apre al tema dei venditori generalisti e dei venditori specialisti, necessari in certi contesti di business ma il cui proficuo interoperare richiede strutture di *coverage* peculiari ([chart 146](#));
- **le esigenze di tutela di alcune linee di prodotto/servizio**, linee che possono essere importanti per l'azienda ma che rischiano di essere trascurate dai venditori, per motivi anche giustificati dal loro punto di vista, mentre potrebbero essere meglio tutelate da un'opportuna struttura di *coverage* ([chart 147](#));
- **l'organizzazione mono o policentrica dell'azienda** ([chart 12](#)) e il tasso di dialettica interna tra la struttura di vendita e i silos organizzativi, che costituiscono i centri di responsabilità del business di loro pertinenza. Il difficile equilibrio ([chart 148](#)) tra responsabilità dei risultati di vendita, indipendenza operativa e esigenze di sinergia interna, può essere favorito od ostacolato da una certa struttura del *coverage*.

In presenza di situazioni del tipo sopra elencato si tende ad adottare strutture di *coverage* più articolate rispetto a quella tradizionale, a cui si è fatto cenno all'inizio di questo paragrafo.

## Natura del business in cui l'azienda opera



Per **natura del business** dell'azienda s'intende qualcosa d'insito nel modo di fare affari dell'azienda stessa, determinato da fattori quali il suo orientamento prevalente ai prodotti o ai servizi, e il tipo di mercato a cui si rivolge, esteso e frazionato oppure concentrato su un numero ristretto di clienti di una certa importanza.

La natura del business così intesa influenza le attività che il venditore deve esplicare verso il cliente e il suo ruolo operativo nella conclusione degli affari.

In alcuni business il venditore deve esser sempre presente in tutte le fasi della trattativa commerciale e costituisce l'elemento di continuità in tutto il ciclo di vendita e durante l'esecuzione del contratto di vendita, come soggetto garante della buona conclusione dello stesso.

Sono questi i casi di trattative di elevato valore che possono implicare la definizione e l'esecuzione di progetti, anche ampi e complessi.

Situazioni di questo tipo sono tipiche della cosiddetta **vendita progettuale** la quale presuppone, in generale, anche una capacità consulenziale da parte del venditore.

In altri business il venditore è, invece, il soggetto che stabilisce la relazione con il cliente, conclude i contratti di vendita concordando le condizioni di fornitura (prezzi, eventuali condizioni di sconto, tempi di consegna, oneri accessori, condizioni di pagamento, livelli di fido, servizi complementari, ecc.), ma partecipa solo per eccezione alla gestione diretta delle singole transazioni operative di esecuzione dei contratti.

Gli ordini che generano queste transazioni possono essere numerosi, frequenti, improvvisi, richiedere prontezza di esecuzione, e provenire da funzioni specifiche del cliente, quali l'ufficio acquisti ma, talvolta, anche dagli stessi reparti di utilizzazione del prodotto/servizio se abilitati in tal senso dall'azienda cliente.

Un modo efficiente di gestire queste richieste sarebbe indirizzarle a una funzione di **inside sales**, se implementata, che è una funzione dell'azienda venditrice preposta alla raccolta e alla gestione degli ordini, che funge da canale complementare (**chart 58-63**), funzione che è anche in grado di dare assistenza commerciale e tecnica per la loro corretta formulazione, ordini che possono essere trasmessi tramite vari *media*, quali lettere d'ordine, telefono, fax, internet, ecc.

In business di questa natura il venditore mantiene comunque una supervisione generale sull'evoluzione del rapporto con il cliente intervenendo per la risoluzione di problemi operativi, per appianare eventuali controversie o per verifiche periodiche del grado di soddisfazione del cliente sull'esecuzione del business concordato.

Impostazioni di questa natura del rapporto di vendita sono molto frequenti nei casi di affari riguardanti prodotti/servizi relativamente semplici, di basso valore unitario e venduti in grandi quantità attraverso piccoli ordini, ma possono riscontrarsi anche in presenza di prodotti/servizi di una certa complessità e di significativo valore unitario purché relativamente standardizzati.

Situazioni di questo tipo sono indicate come tipiche della cosiddetta “**vendita distributiva**”, poiché peculiari delle operazioni di vendita dal distributore agli operatori di 1° livello nel canale a 3 livelli, anche se si ritrovano in molti altri contesti talché hanno determinato uno specifico modello di copertura del mercato nella vendita diretta, modello che prevede, appunto, l'inserimento dei canali complementari nella struttura del *coverage* (**chart 151**).

La discussione sulla vendita distributiva sarà ripresa con qualche maggior dettaglio alle **chart 399-403** parlando di operazioni di vendita del distributore con gli operatori di 1° livello nel canale a 3 livelli.

Vendita progettuale e vendita distributiva si collocano, quindi, ai due estremi di un *continuum* di variabilità nelle dinamiche del rapporto di vendita che dipendono dallo specifico profilo della natura di ciascun business.



Nella vendita progettuale emerge, di norma, l'esigenza di coprire il cliente tramite un venditore di elevato profilo professionale, eventualmente supportato con interventi di specialisti da lui stesso coordinati sulle diverse aree nelle quali può articolarsi la fornitura, oppure tramite un *team* multifunzionale di vendita dedicato al cliente, sempre coordinato da un venditore di alto profilo che assume il ruolo di *leader* del *team*, nel caso in cui la dimensione degli affari con quel cliente sia tale da richiedere un rapporto continuo con i diversi specialisti tecnici e commerciali.

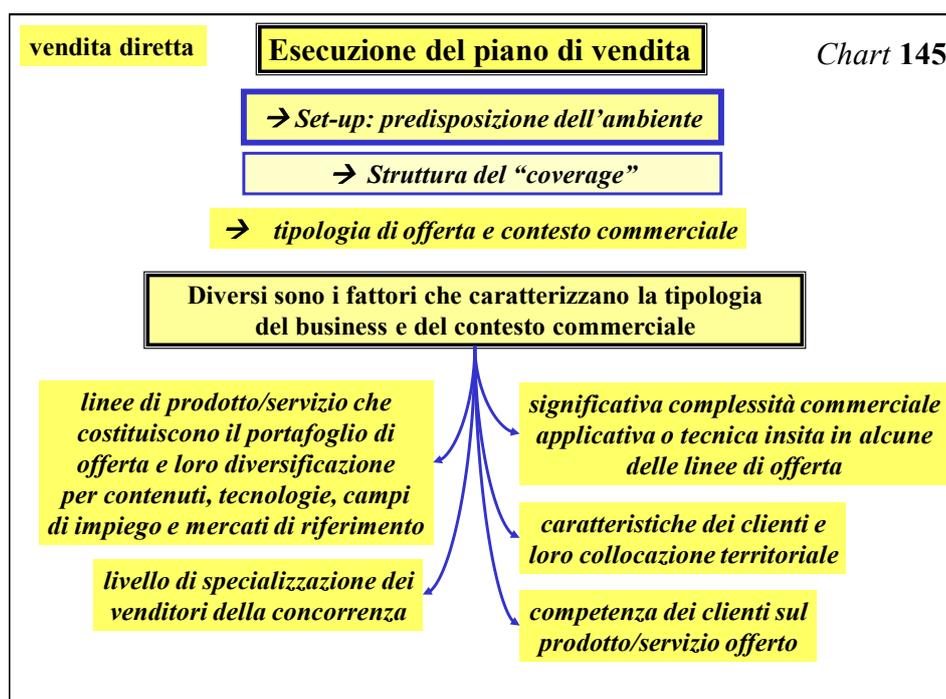
Nella vendita distributiva le esigenze di copertura del cliente diventano totalmente diverse, essendo l'efficienza, la rapidità e la flessibilità nella gestione dell'esecuzione dei vari lotti del contratto di fornitura prevalenti rispetto a eventuali problematiche tecniche che, se presenti, verranno gestite per eccezione. Nella vendita distributiva un ruolo chiave per la copertura del cliente è assunto dai canali

complementari (**chart 59-63**) che gestiscono la massa delle transazioni commerciali correnti e il rapporto *day-by-day* con le funzioni d'interfaccia del cliente.

Da questi due esempi opposti appare chiaro come la struttura di *coverage* di un certo mercato è significativamente determinata dalla natura del business che, per sostenere esigenze di vendita progettuale, può richiedere l'impiego prevalente di venditori con elevato profilo e supporti specialistici di affiancamento oppure l'impiego di *team* multifunzionali di vendita, e difformemente, per sostenere esigenze di vendita distributiva, può richiedere l'implementazione di una struttura basata sulla sinergia tra venditori e canali complementari.

Questi due esempi danno conto dell'influenza del fattore "natura del business" sulle esigenze di strutturazione della copertura del mercato, fattore che, come già anticipato alla **chart 142**, non costituisce l'unico a dover essere considerato per determinare la struttura di *coverage* più opportuna e conveniente.

## Tipologia di offerta e contesto commerciale



Nel complesso di fattori che influenzano le decisioni sulla struttura del *coverage* da adottare sono di particolare rilievo anche quelli relativi alla tipologia di offerta e al contesto commerciale in cui l'azienda opera. Tali fattori molto articolati sono identificabili attraverso elementi quali:

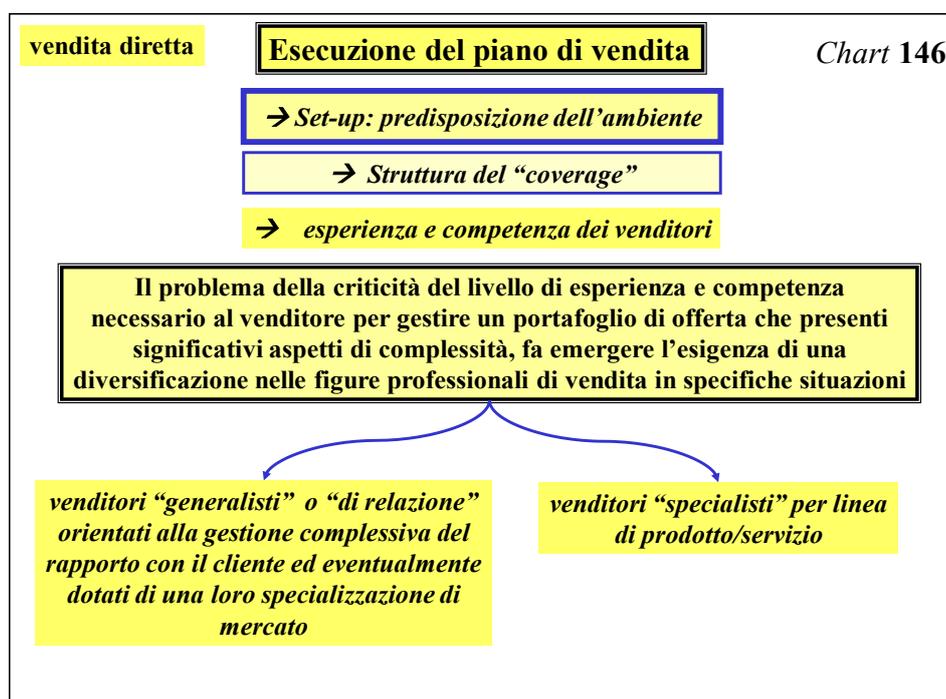
- le linee di prodotto/servizio che costituiscono il portafoglio di offerta dell'azienda e la loro diversificazione per quanto riguarda contenuti, tecnologie, campi di impiego e mercati di riferimento. Se tale diversificazione è molto marcata è probabile che per gestire proficuamente un siffatto portafoglio di offerta una struttura del *coverage* di tipo tradizionale (**chart 142**) non sia la migliore indicazione possibile;
- se poi alcune delle linee di offerta in portafoglio presentano delle specifiche complessità che possono riguardare aspetti commerciali, applicativi o tecnici allora il problema della gestibilità del portafoglio di offerta da parte di un singolo venditore diviene ancora più critico;
- anche il tipo di clientela e la concentrazione o la dispersione geografica sono elementi determinanti per decidere la struttura del *coverage*. Un mercato di riferimento costituito da pochi grandi clienti può indirizzare verso una struttura del *coverage* diversa dal caso di un

mercato costituito da clienti medio/piccoli diffusi sul un territorio geografico di una certa ampiezza;

- in presenza di clienti con particolare competenza oltre che sui propri bisogni anche sui prodotti/servizi in grado di soddisfarli, si creano delle aspettative molto elevate sul contributo richiesto al venditore per la valutazione di aspetti tecnici e di convenienza economica dell'offerta [ad esempio: costo totale di possesso (*TCO*: *chart 249*), valori in gioco (*chart 240-242, 246*), ritorno dell'investimento (*ROI*: *chart 261*), ecc.], aspettative che per essere soddisfatte richiedono specifiche soluzioni di copertura commerciale del cliente;
- anche il livello di specializzazione delle aziende e dei venditori concorrenti aggiunge complessità alle situazioni di vendita, perché le trattative rischiano di essere pilotate su un terreno di argomentazioni maggiormente favorevoli alla concorrenza a meno che non si riesca a mettere in campo un equivalente livello di competenza specialistica.

Le diverse strutture di *coverage* che verranno discusse (*chart 149-162*) sono in grado di dare alcune risposte alle esigenze che emergono dalla tipologia di offerta e dal contesto commerciale.

## Esperienza e competenza dei venditori



In caso di business che presenti aspetti di complessità relativamente al portafoglio di offerta, i requisiti di esperienza e competenza necessari per ottenere un livello accettabile di efficacia commerciale per tutte le linee di prodotto/servizio sono, in genere, posseduti solo da un numero ristretto di venditori e, talvolta, da nessuno dei venditori disponibili.

Ma il problema dell'azienda è di mantenere un accettabile livello di efficacia commerciale su tutto lo spettro di offerta anche con una forza di vendita non in possesso di questi requisiti.

Un tale problema fa emergere l'esigenza di una diversificazione nelle figure professionali di vendita, che in situazioni di questo tipo tendono a caratterizzarsi in:

- **venditori generalisti o di relazione**, orientati alla gestione complessiva del rapporto con il cliente, i quali hanno una buona conoscenza del cliente, dei suoi problemi e delle sue esigenze, oltre ad avere una continuità di contatti e relazioni con diverse funzioni all'interno del cliente stesso. Questi venditori, in genere, gestiscono in prima persona una parte anche ampia, ma la

meno complessa, del portafoglio di offerta dell'azienda, mentre per le linee di offerta più complesse è loro richiesta solo una conoscenza generale dei prodotti/servizi, dei relativi campi di applicazione e del potenziale di valore per il cliente insito in essi. Questa conoscenza a livello generale delle linee di offerta più complesse li mette in grado di cogliere l'eventuale opportunità di affari dietro a qualunque occasione di contatto con i clienti o i probabili clienti, consentendo loro di agire senza autocensure e di innescare delle situazioni di vendita che potranno poi essere sviluppate con una struttura di *coverage* in grado di complementare la loro attività sul campo con supporti specialistici sia di natura commerciale che tecnica;

- **venditori specialisti** per linea di offerta e/o segmento di mercato, i quali hanno una competenza specifica su determinate linee di offerta oppure su aree funzionali di particolare importanza di aziende industriali (produzione, distribuzione, progettazione, gestione amministrativa e finanziaria, ecc.) o di aziende di settori verticali (banche, assicurazioni, grande distribuzione, aziende editoriali, sanità, enti locali, ecc.) o, ancora, di aziende di settori cosiddetti di nicchia (alberghi, studi di commercialisti, studi legali, ecc.). Questi venditori possono operare sia in piena autonomia nella ricerca degli affari nell'ambito della zona loro assegnata, distinguendosi dai venditori generalisti solo per l'ambito più ristretto ma più approfondito delle loro competenze, sia in collaborazione con venditori generalisti che hanno la responsabilità complessiva di specifici clienti [in genere *large/key account* (chart 45)], a seconda della particolare struttura di *coverage* decisa dall'azienda, come si vedrà in seguito.

La tendenza alla **diversificazione delle figure professionali di vendita** viene accentuata dalla pressione delle esigenze di efficacia commerciale a fronte dell'ampliarsi dei portafogli di offerta con nuovi prodotti e nuovi servizi e dell'aumento della problematicità dell'ambiente economico, con un'estensione ad aree tradizionalmente affidate più a tecnici dedicati che a posizioni assimilabili a venditori specialisti.

Tali nuove figure professionali possono andare a coprire aree considerate critiche da alcune aziende, quali, ad esempio:

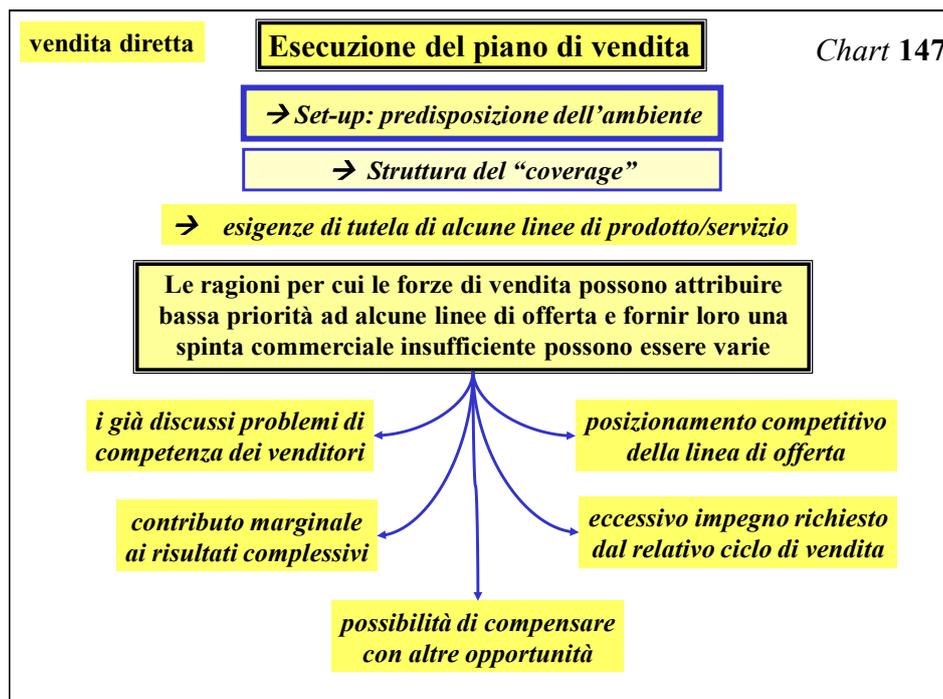
- **la proposta finanziaria**, in affiancamento al venditore titolare del cliente durante il ciclo di vendita, se l'offerta finanziaria è un fattore qualificante della posizione competitiva o una specifica linea di affari perseguita dall'azienda;
- **la formulazione di preventivi impegnativi** per l'offerente per quei servizi che richiedono una preparazione specifica per valutare il progetto, la quantità di risorse e le varie competenze (*skill*) necessarie, la loro disponibilità, i tempi e i costi connessi;
- **la gestione del credito**, quando sussistono situazioni di particolare difficoltà in cui ai problemi di resistenza a pagare nei termini contrattuali di certi clienti si sommano problemi di natura contabile/amministrativa particolarmente difficili (ad esempio nella gestione documentale di progetti lunghi e complessi).

Queste nuove figure professionali possono operare come specialisti tecnici della materia oppure con un ruolo assimilabile a quello di venditori specialisti, a seconda della pressione commerciale che l'azienda vuole esercitare sulle aree di loro competenza.

La differenza tra le due posizioni è che gli specialisti tecnici agiscono su richiesta dei venditori generalisti e hanno, in genere, un atteggiamento correttamente professionale verso i problemi che sono loro sottoposti ma, spesso, anche un certo distacco rispetto agli esiti commerciali delle trattative, mentre figure con ruolo di venditore specialista, con una propria zona assegnata e relativi obiettivi da perseguire, devono agire in autonomia a caccia delle opportunità esprimendo un forte senso di iniziativa commerciale e, nel caso di lavoro in collaborazione con venditori generalisti, sono molto più coinvolti riguardo agli esiti commerciali delle situazioni sulle quali intervengono.

L'implementazione e l'impiego delle diverse figure professionali di vendita, degli strumenti tecnologici di ausilio, e il modo in cui tutte queste risorse si relazionano tra di loro sono gli elementi che influenzano la struttura del *coverage* con la quale l'azienda si pone sul mercato.

## Esigenza di tutela di alcune linee di prodotto/servizio



In molte delle situazioni aziendali in cui è presente un portafoglio di offerta costituito da diverse linee di prodotto/servizio si presenta il problema di un'equilibrata attenzione delle forze di vendita a tutte le linee di offerta. Spesso ciò non avviene per varie cause, la più frequente delle quali è la **scarsa confidenza dei venditori** con alcune di queste linee di offerta.

Il venditore vuole sempre, e probabilmente deve, sentirsi a suo agio con il cliente nel momento in cui ne sollecita l'attenzione e porta avanti un discorso propositivo. Può accadere però che, in relazione alla novità di una certa linea di offerta oppure alla scarsa esperienza personale su un certo prodotto/servizio, il venditore preferisca evitare delle situazioni che possano imbarazzarlo e magari compromettere altri affari che sta portando avanti.

Ovviamente questa è una perdita di opportunità che per il venditore può non essere grave se riesce a compensarla con affari su altre linee di prodotto, ma per l'azienda, soprattutto se una situazione di questo tipo è diffusa tra i venditori, può risultare molto negativa e in grado di compromettere gli investimenti fatti su quelle linee di prodotto/servizio trascurate dalle forze di vendita, soprattutto se si tratta di nuove linee di offerta sviluppate per far fronte alle evoluzioni di scenario determinate da fattori economici, tecnologici o di mercato, e destinate a sostenere il business del futuro.

Ma i motivi per cui i venditori possano essere riluttanti a spingere tali linee di offerta sono anche altri, come ad esempio: un **ciclo di vendita inizialmente più lungo**, e come tale eccessivamente oneroso per il venditore, in presenza di forti novità tecniche, tecnologiche o funzionali inglobate in queste nuove linee di offerta, un **contributo quantitativo solo marginale** ai risultati del venditore rispetto agli obiettivi che ha ricevuto e, come già detto, la possibilità per il venditore di **compensare** i mancati introiti da queste linee di offerta con introiti ricavati da altre linee per lui di più facile gestione commerciale.

In generale si pone quindi il problema della tutela di certe linee di prodotto/servizio trascurate dai venditori ma importanti per l'azienda.

Le soluzioni a tale problema possono essere le più varie e, laddove sono coinvolti problemi di competenza e/o di tempo dei venditori, una certa struttura del *coverage*, combinata con opportuni obiettivi e incentivi e con un adeguato controllo manageriale, può sicuramente contribuire alla soluzione del problema, come si vedrà più oltre.

## Organizzazione mono- o poli-centrica dell'azienda



Nel caso di azienda a struttura policentrica (*chart 12*) la responsabilità dei risultati del business di competenza di un silo organizzativo è in capo al manager del silo stesso.

Questi può disporre o no di una sua forza di vendita a seconda delle scelte organizzative fatte dall'azienda.

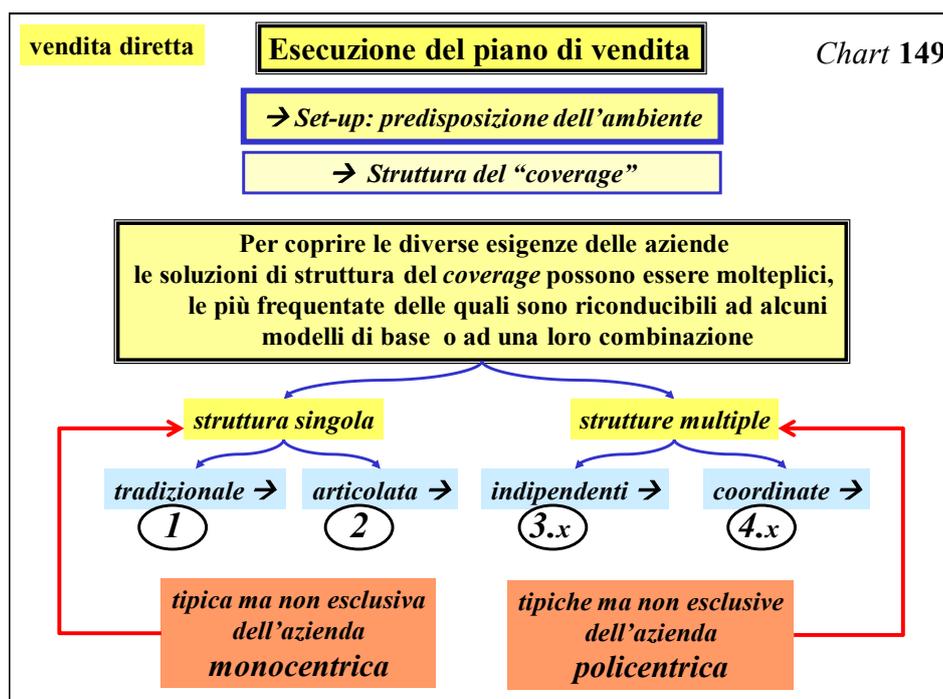
È chiaro che nel caso il silo possa disporre di una sua forza di vendita direttamente controllata e dedicata all'offerta del silo non si pongono sicuramente problemi di scarsa attenzione di quei venditori alle linee di offerta proprie del silo, anche se possono presentarsi altri problemi, come si vedrà in seguito (*chart 162*).

Nel caso invece che il silo debba contare su una funzione di vendita messa a fattor comune di diversi silos, allora il problema sicuramente si pone e può essere aggravato dal senso di frustrazione del manager del silo che ha la responsabilità del business ma una ridotta capacità di influenzare le priorità dei venditori, i loro stili di lavoro e la conduzione delle operazioni di vendita.

In questi casi la combinazione tra struttura di *coverage* del mercato e *management system* dell'azienda, ossia quell'insieme di regole che governano ruoli, responsabilità e deleghe, dovrebbe essere concepita per dare a tutte le linee di offerta lo stesso livello di attenzione e di spinta commerciale.

Eventuali carenze su questi punti, anche se da imputare ai comportamenti piuttosto che alle regole, sono foriere di forti tensioni all'interno dell'azienda policentrica, che già di per sé deve sopportare elevati tassi di dialettica interna tra le altre funzioni di servizio messe a fattor comune e i silos che costituiscono i centri di responsabilità del business.

## Modelli di base di struttura del coverage



Nelle *chart* precedenti è stata fatta una carrellata sui possibili problemi di vendita che possono derivare dalla natura del business in cui l'azienda opera, dalla tipologia della sua offerta, dal contesto commerciale, dall'esperienza e competenza dei venditori disponibili, dall'esigenza di tutela di alcune linee di prodotto/servizio e dalla struttura organizzativa dell'azienda stessa, problemi che non sono risolti in maniera soddisfacente da una struttura di copertura del mercato tradizionale impostata su dei venditori ai quali viene assegnata una zona in esclusiva all'interno della quale rappresentano l'azienda e possono offrire tutto il portafoglio di prodotti/servizi disponibile.

Le aziende che si trovano a dover fronteggiare qualcuno di quei problemi prendono in considerazione anche altre soluzioni di struttura del *coverage* del mercato per garantirsi un'adeguata efficacia commerciale.

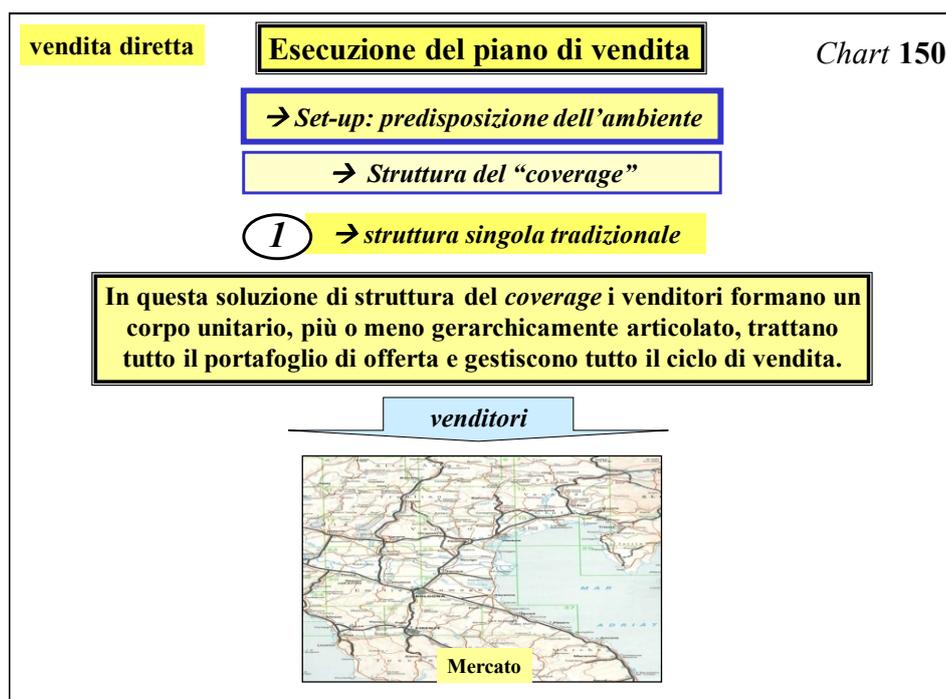
Le strutture di *coverage* di un'azienda per indirizzare un certo mercato possono assumere configurazioni del tutto specifiche anche se le più frequenti di tali configurazioni sono riconducibili a quattro modelli di base o a una loro combinazione.

I primi due modelli di base fanno riferimento a una **struttura di vendita singola** che gestisce gli affari per tutta l'azienda. Questa è una struttura tipica delle aziende monocentriche, anche se è molto presente anche in aziende policentriche (*chart 12*). Una struttura di vendita singola si può presentare sotto due istanze di implementazione, un modello **tradizionale** (*chart 150*), a cui si è già precedentemente accennato, e un modello **articolato** (*chart 151*) che complementa il modello tradizionale con l'affiancamento dei canali complementari (*chart 59-63*).

Gli altri due modelli fanno riferimento a **strutture di vendita multiple**, ciascuna dedicata a una parte del portafoglio complessivo di offerta dell'azienda e, quindi, come tali sono modelli di struttura tipici dell'azienda policentrica, anche se talvolta possono ritrovarsi anche in aziende monocentriche. Anche le strutture di vendita multiple possono presentarsi sotto due istanze di implementazione, sotto forma di strutture multiple **indipendenti** (*chart 152-153*) e strutture multiple **coordinate** (*chart 154-159*). In quest'ambito, poi, la singola struttura di vendita può assumere la configurazione di struttura tradizionale o di struttura articolata, soprattutto in relazione alle caratteristiche del relativo business.

Nelle *chart* successive ciascuno di questi quattro modelli di struttura del *coverage* viene esaminato con qualche maggior dettaglio.

## Struttura singola tradizionale



In questa soluzione di struttura del *coverage* i venditori formano un corpo unitario, più o meno gerarchicamente articolato in relazione alla dimensione totale della forza di vendita e all'ampiezza del mercato indirizzato, inoltre trattano tutto il portafoglio di offerta e gestiscono tutto il ciclo di vendita.

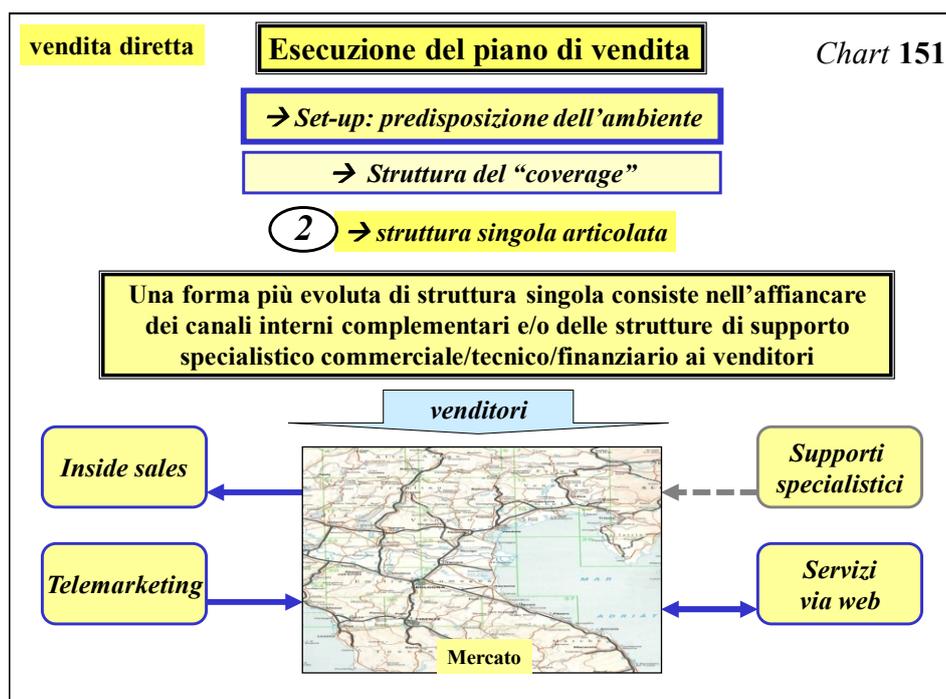
La **struttura singola tradizionale** è la struttura di *coverage* tipica, anche se non esclusiva, dell'azienda monocentrica, in presenza di un business a non elevata complessità, un portafoglio di offerta ben conosciuto dai venditori e un rapporto venditore/cliente che non richiede supporti specifici per la gestione delle operazioni e la conclusione delle transazioni commerciali.

Come si vedrà successivamente (*chart 163-168*), definita la struttura del *coverage* di ciascun mercato indirizzato, questo viene suddiviso in zone, secondo differenti criteri (puramente geografici, dimensione delle aziende, aziende per settore di attività, ricerca di nuovi clienti/gestione di un portafoglio clienti, ecc.) e ciascuna di queste zone è affidata alla gestione esclusiva di un venditore che assume il ruolo di "**venditore titolare di zona**".

Questa struttura di *coverage* non è particolarmente adatta a business caratterizzati da esigenze di vendita distributiva (*chart 143*) per l'assenza di canali complementari che fiancheggino il lavoro dei venditori (*chart 59-63*), richiede inoltre che la totalità dei venditori posseda una buona conoscenza del portafoglio di offerta dell'azienda per la mancanza o la scarsità di figure professionali di supporto specialistico dedicate alle vendite, mentre non ha particolari controindicazioni rispetto alla vendita progettuale purché sia implementata con *team* di vendita autosufficienti, nel senso che siano incluse nel *team* tutte le competenze commerciali specialistiche necessarie al tipo di business che deve essere proposto e portato avanti. Sulle condizioni che possono suggerire la formazione di *team* di vendita per coprire certi clienti e sull'opportunità o meno della loro implementazione si tornerà in seguito (*chart 282*).

Di contro questa struttura di *coverage* non assicura la tutela di eventuali linee di prodotto/servizio importanti per l'azienda ma non sufficientemente considerate dai venditori, qualunque ne sia la ragione, e per compensare questo squilibrio dovranno essere messi in campo altri strumenti gestionali quali, ad esempio, obiettivi specifici e relativi incentivi e un puntuale controllo avanzamento dei risultati di vendita.

## Struttura singola articolata



Il secondo modello di struttura singola, in cui le forze di vendita formano ancora un corpo unitario che copre tutto il portafoglio di offerta dell'azienda, è il **modello articolato** che vede affiancare ai venditori titolari di zona i **canali complementari** (chart 59-63), che nell'implementazione più completa comprendono *inside sales*, *telemarketing* e servizi *via web*, oltre, talvolta, a gruppi di supporto specialistico in grado di intervenire sulle situazioni di vendita più difficili in aiuto dei venditori, per aspetti tecnici, commerciali o professionali che l'azienda ha deciso di sostenere più decisamente per motivi di competitività o per altre ragioni.

È questo un modello di struttura del *coverage* moderno, di una certa diffusione, che associa produttività ed efficacia, laddove si voglia incrementare l'efficienza dei venditori titolari di zona e ottenere un elevato livello di servizio al cliente.

Il modello di struttura singola articolata trova il suo campo di applicazione in molte tipologie di vendita: vendita distributiva, vendita di prodotti/servizi complessi e vendita progettuale.

Ma la gestione di questo modello risulta meno semplice sul piano operativo rispetto al precedente modello, quello a struttura singola tradizionale, per la presenza di potenziali rischi organizzativi visibili al cliente per effetto delle già discusse problematiche di multicanalità (chart 63), le quali per essere correttamente gestite richiedono alcune accortezze associate a una buona sensibilità commerciale e organizzativa da parte di tutte le diverse persone che possono interfacciare operativamente il cliente.

A differenza del modello precedente il modello articolato rende disponibile qualche strumento di lavoro in grado di aiutare nella tutela di eventuali linee di offerta per qualunque ragione trascurate dai venditori titolari di zona.

Funzionale a tale scopo, ad esempio, può essere il gruppo di *telemarketing* che è in grado di eseguire azioni di sollecitazione del mercato proprio su queste aree di offerta neglette a caccia di opportunità [*lead* (chart 227)] da trasferire ai venditori titolari di zona e da controllare nel loro evolversi attraverso un accurato tracciamento della loro gestione commerciale [*lead tracking* (chart 230)].

## Strutture multiple indipendenti



In alcune situazioni aziendali può essere ritenuto conveniente sotto differenti possibili aspetti impostare una struttura di copertura di un certo mercato basata su gruppi di venditori dedicati a specifiche linee di offerta (*product/service set*), che richiedono competenze particolari o un determinato *focus* commerciale.

Nel **modello a strutture multiple indipendenti** il mercato risulta coperto da **più strutture di vendita specializzate ciascuna delle quali opera in piena autonomia**, indipendentemente l'una dall'altra, come fossero gruppi di vendita appartenenti ad aziende separate.

I motivi che spingono un'azienda ad adottare una struttura di questo tipo per la copertura del mercato scaturiscono principalmente da due ordini di motivazioni:

- **organizzative**, presenti sicuramente nelle aziende a struttura policentrica (**chart 12**), caratterizzate da silos organizzativi che hanno la responsabilità complessiva di certi specifici segmenti di business basati su determinate linee di offerta. La responsabilità di un certo business esige il controllo sulle leve di azione che agiscono su quel business, delle quali una delle più importanti è senz'altro il controllo sulle risorse di vendita che producono quel business. Le strutture di copertura del mercato multiple indipendenti rispondono a una tal esigenza e danno la massima libertà di azione a ciascun gruppo di vendita, anche a scapito di potenziali sinergie tra i diversi gruppi e di possibili problemi di relazione e di immagine con alcuni clienti (**chart 153**);
- riconducibili al **portafoglio di offerta**, presenti quando le linee di offerta di prodotti/servizi dell'azienda sono molteplici, molto diversificate e relativamente complesse, indipendentemente dalla struttura organizzativa dell'azienda. In questi casi molte aziende decidono di affidare le linee di offerta più complesse a gruppi di venditori specializzati e dedicati, considerando la specializzazione e il *focus* commerciale come leve principali per la generazione del business su queste linee di offerta, gruppi che nel modello a strutture multiple indipendenti agiscono sul mercato in piena libertà alla ricerca delle loro opportunità di affari;

Ciascuna singola motivazione è in grado di giustificare la scelta di questo modello di struttura per la copertura del mercato ed è anche frequente il caso di situazioni nelle quali queste motivazioni si combinano tra di loro dando un'ulteriore spinta in tal senso.

Va poi accennato al fatto che una delle situazioni che può spingere verso questo modello di struttura di *coverage* è quella in cui emerge **l'esigenza di una vendita dei prodotti separata dalla vendita dei servizi** per motivi di cultura industriale delle persone o di forti diversità negli utenti di riferimento destinatari dell'offerta.

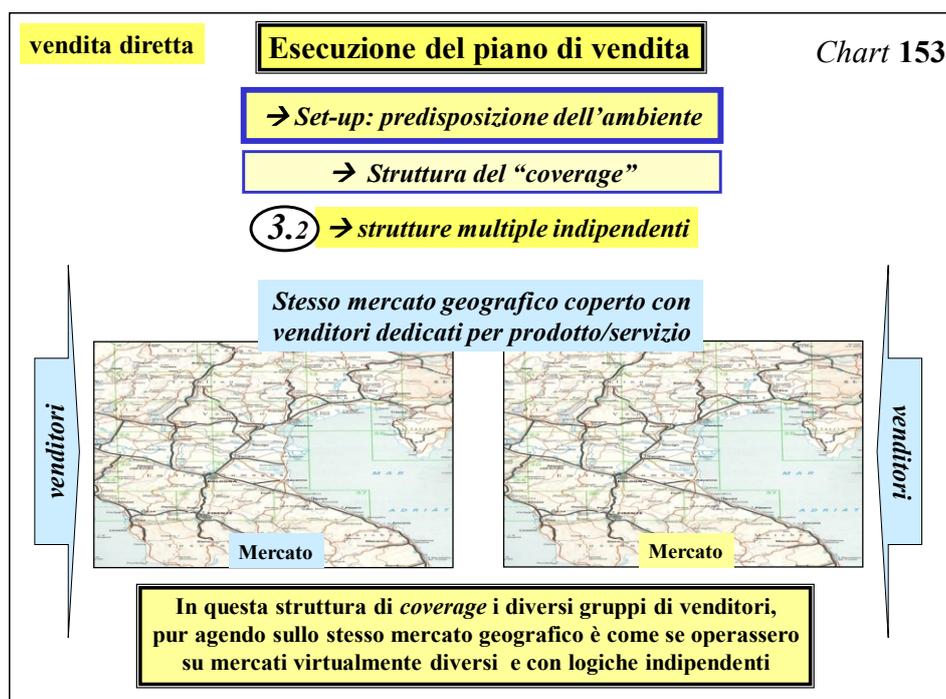
Questa soluzione di struttura del *coverage* presenta, però, **alcuni importanti limiti soprattutto quando le diverse strutture di vendita vanno a operare sugli stessi clienti**, limiti che verranno discussi nella *chart* successiva.

Nel modello a strutture multiple indipendenti ciascun gruppo di vendita opera secondo schemi assimilabili a quelli propri di una struttura singola tradizionale (*chart 150*) e come tale, se le esigenze del business lo richiedono, ciascuna struttura indipendente può evolversi verso configurazioni di struttura singola articolata (*chart 151*) con canali complementari (*telesale, telemarketing, servizi via web*) ed eventuali strutture di supporto, dedicate al singolo gruppo di vendita.

Con il *coverage* impostato su strutture multiple indipendenti vengono superati alcuni dei problemi che rimanevano aperti con i modelli di struttura precedentemente esaminati, e in particolare:

- l'efficacia commerciale connessa alle esigenze di specializzazione su ogni linea di offerta delle forze di vendita,
- la protezione di quelle linee di offerta non sufficientemente considerate dai venditori per qualcuno dei motivi visti in precedenza (*chart 147*),
- le particolari esigenze legate all'introduzione di nuovi prodotti/servizi sul mercato,
- una risposta alle problematiche tipiche delle aziende policentriche, già sopra accennate, in cui la responsabilità del silos organizzativo sul suo business settoriale richiede al silos stesso di poter indirizzare e controllare la forza di vendita che produce quel business,

mentre rimane aperto, come già detto, un possibile problema di disciplina dell'accesso di più venditori della stessa azienda, o dello stesso gruppo aziendale, al medesimo cliente.



Si è visto come la scelta di questa struttura del *coverage* trovi la sua più forte indicazione quando sia richiesta una focalizzazione dell'azione di vendita sulle singole linee di prodotto/servizio, per motivi di efficacia commerciale o di responsabilità manageriale sul relativo business.

Ma i limiti fondamentali di questo approccio risiedono nella possibilità che venditori diversi della stessa azienda agiscano sullo stesso cliente senza alcun coordinamento tra di loro, con un elevato rischio di conflitti di interesse, i quali non possono non provocare una caduta di immagine.

Infatti il cliente può avere difficoltà a comprendere una pluralità di sollecitazioni commerciali non coordinate che provengono da venditori della stessa azienda e l'esigenza del cliente di stabilire un rapporto di fiducia con il fornitore può essere frustrata dalle differenze negli stili di lavoro tra i venditori, dalla diversità nelle condizioni commerciali che vengono proposte, dall'inopportunità di certe sollecitazioni di vendita quando si stanno prendendo decisioni di acquisto su altri fronti che coinvolgono lo stesso fornitore, ecc.

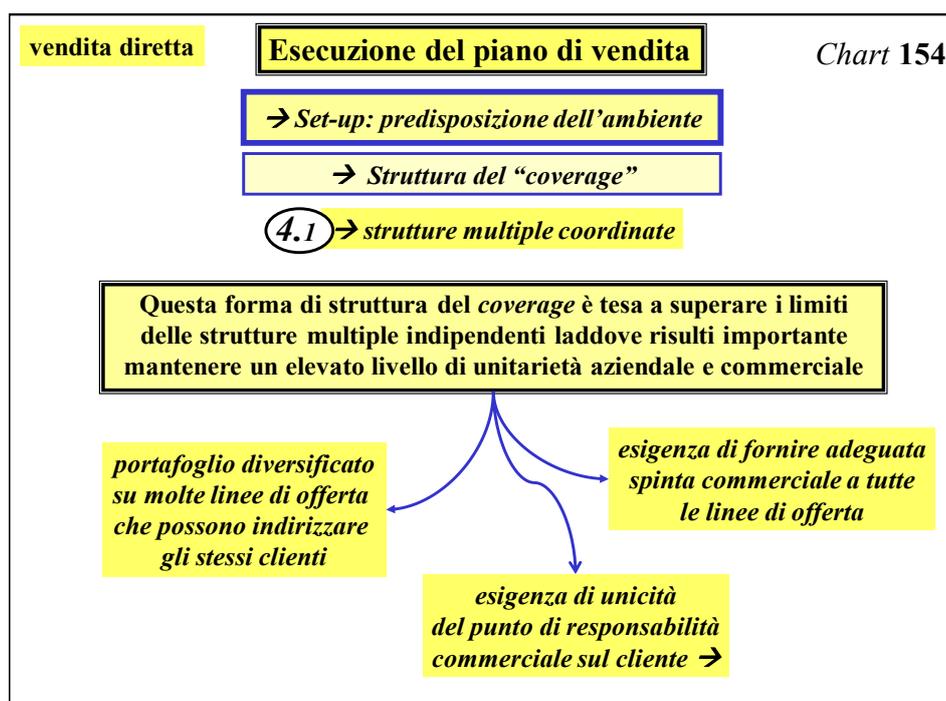
Questi sono tutti fattori che possono minare alla base il rapporto di fiducia con il cliente che gradirebbe invece l'unicità del punto di contatto e di responsabilità commerciale da parte del fornitore.

Inoltre la mancanza di sinergia tra i diversi gruppi di venditori inibisce il *cross-selling*, che, come si è già avuta occasione di discutere (*chart 96*), consiste nella generazione di affari come effetto indotto del rapporto con il cliente basato su esperienze positive di acquisto di altre linee di offerta.

Il *cross-selling* è considerato da molte aziende una fonte fondamentale di affari perché capitalizza sulle buone relazioni stabilite con i clienti per ottenere un abbassamento delle barriere all'ingresso per la vendita delle altre linee di offerta dell'azienda venditrice. Tali linee di offerta sono, talvolta, così rilevanti per l'azienda venditrice, specialmente se si tratta di nuove linee in fase di lancio sul mercato, da esser destinate a diventare nel medio periodo più importanti delle stesse linee di offerta con le quali è stata originariamente stabilita la buona relazione con quei clienti.

Per quelle situazioni che richiedono di superare o mitigare questi limiti può essere preso in considerazione l'ulteriore modello di struttura del *coverage* discusso alla *chart* successiva.

## Strutture multiple coordinate



Si è visto come la copertura del mercato esercitata attraverso il modello a strutture di vendita multiple indipendenti, ciascuna dedicata a certe linee di offerta, presenti dei limiti che possono rappresentare, in alcuni contesti, fattori che non favoriscono il business dell'azienda visto in un'ottica complessiva.

Il modello a strutture multiple coordinate che sarà ora discusso si pone come obiettivo di superare questi limiti soprattutto laddove sia importante mantenere l'unitarietà dell'azienda fornitrice nelle percezioni del cliente.

Un primo aspetto di questo modello consiste nella suddivisione del portafoglio di offerta in linee di prodotti/servizi che per certe loro caratteristiche di complessità, di novità o di particolare interesse per l'azienda sono affidate a gruppi di venditori dedicati e specializzati, mentre tutte le altre linee di offerta sono affidate a venditori generalisti (*chart 146*).

Secondo questo modello la copertura del mercato prevede un'organizzazione di base composta da venditori generalisti, che operano con la parte del portafoglio di offerta di loro competenza, disposti secondo un modello a struttura singola tradizionale (*chart 150*), oppure a struttura singola articolata (*chart 151*), quindi con l'ausilio di canali diretti complementari in grado di fornire uno o più dei servizi di *inside sales*, *telemarketing* e sito *web* (*chart 59-63*).

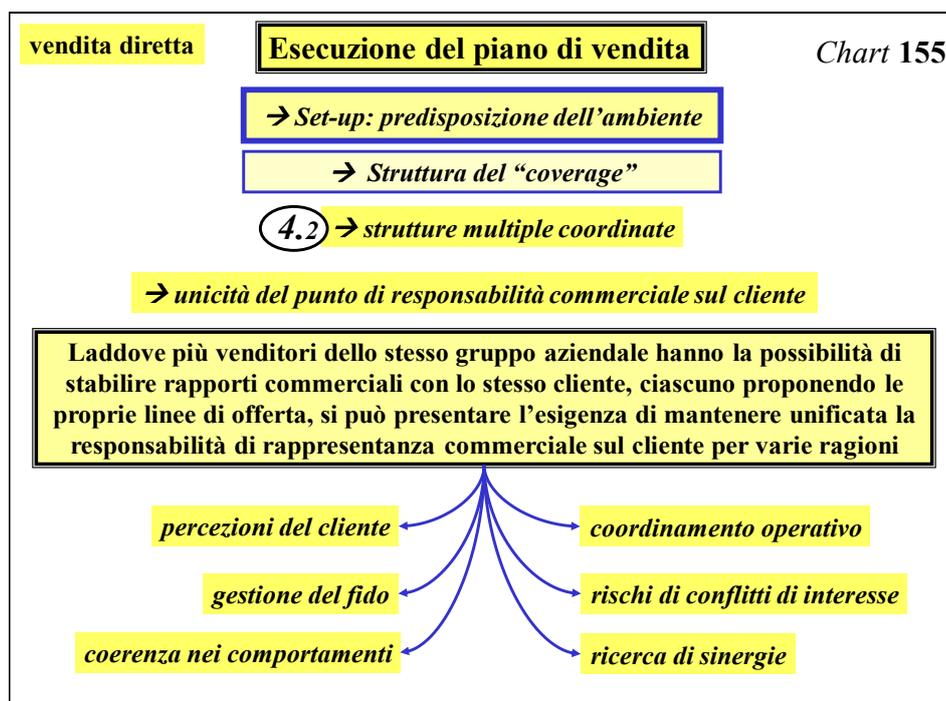
A questa organizzazione di base si sovrappongono dei gruppi di vendita specialistici per prodotto/servizio che, in generale, agiscono sul mercato con piena autonomia nella ricerca degli affari ma che, **nel caso di azione commerciale su un'azienda già cliente, per la quale si voglia mantenere l'unicità del punto di responsabilità commerciale**, si coordinano con il venditore generalista che ha in carico quel cliente, in modi che saranno discussi successivamente.

Si costituisce così una copertura del mercato a più strati.

Questo modello di struttura della copertura del mercato permette, entro certi limiti, una maggiore tutela della relazione con i clienti più interessanti per l'azienda fornitrice, pur favorendo le sinergie tra i diversi strati di copertura del mercato, e trova un suo naturale ambiente di adozione nelle situazioni in cui:

- l'azienda dispone di un portafoglio di offerta diversificato su molte linee di prodotti/servizi che possono essere vendute sui medesimi clienti, alcune delle quali linee risultano di notevole complessità o necessitano di uno sforzo commerciale specifico per il loro carattere di novità;
- deve essere fornita un'adeguata spinta commerciale a tutte le linee di offerta, sia a quelle che già danno un contributo rilevante al business attuale, sia a quelle che devono ancora conquistarsi una loro posizione sul mercato ma sulle quali l'azienda conta per sostenere il business futuro;
- è sentita l'esigenza di mantenere l'unicità del punto di responsabilità commerciale su certi clienti, come fattore di protezione della relazione e di sostegno al rapporto di fiducia, prevenendo quindi eventuali comportamenti opportunistici da parte di venditori che abbiano più interesse al singolo affare che al rapporto complessivo con il cliente.

Quest'ultimo aspetto richiede qualche ulteriore commento che viene trattato nella prossima *chart*.



Nelle situazioni in cui più venditori appartenenti a una stessa azienda, ciascuno dei quali è latore di una specifica linea di offerta di prodotti/servizi, hanno la possibilità di stabilire rapporti commerciali con lo stesso cliente, si pone per questa azienda il problema di mantenere o meno l'unicità del punto di responsabilità commerciale nei confronti di quel cliente.

Tale problema può porsi anche in situazioni in cui i venditori appartengano non a un'unica azienda ma a un gruppo aziendale che però è comunemente percepita dal mercato come entità imprenditoriale unitaria o perché viene utilizzato lo stesso *brand* o per come è nota sul mercato la storia del gruppo.

Il problema dell'**unicità del punto di responsabilità commerciale** può porsi per diversi motivi:

- **percezioni del cliente:** se il cliente vede l'azienda fornitrice come un'entità unica non comprende, o può interpretare come comportamenti opportunistici, situazioni nelle quali tale unicità viene meno per qualunque ragione come, ad esempio, diversità nei comportamenti e negli stili di lavoro dei venditori, il proporre condizioni commerciali diverse da quelle abituali, il manifestarsi di conflitti di interesse tra i venditori, ecc.;
- **coordinamento operativo:** un cliente poco gradisce che più venditori di una stessa azienda fornitrice agiscano in maniera autonoma su tutti quelli che possono essere dei potenziali fronti di acquisto, ma pretende, in genere, che tutte le fasi di sollecitazione e di proposizione si svolgano in maniera coordinata con attenzione agli aspetti di opportunità e di scelta dei tempi appropriati, senza pressioni eccessive, specialmente se altre proposte della stessa azienda sono già inserite in un processo decisionale di acquisto;
- **gestione del fido:** l'entità del fido da concedere a un cliente è una decisione che prescinde dalla molteplicità dei rapporti commerciali con quel cliente. Questo è il classico problema della risorsa unica (il fido) in contesa tra più potenziali utilizzatori (i diversi venditori), risorsa che per essere utilizzata nella maniera più conveniente per l'azienda fornitrice richiede un forte coordinamento decisionale;
- **conflitti d'interesse:** ampliando il punto precedente si possono presentare problemi di contesa su qualunque risorsa oltre al fido, come, ad esempio, sui budget di spesa del cliente, sul livello di attenzione del *buyer*, sulla disponibilità di risorse tecniche, ecc. La visibilità agli occhi del cliente di conflitti d'interesse tra venditori della stessa azienda deve essere accuratamente evitata e questo risultato non può essere ottenuto se non attraverso un adeguato coordinamento

affidato a qualcuno che operi molto vicino al teatro dell'azione, dotato di adeguati poteri delegati per decidere su eventuali controversie;

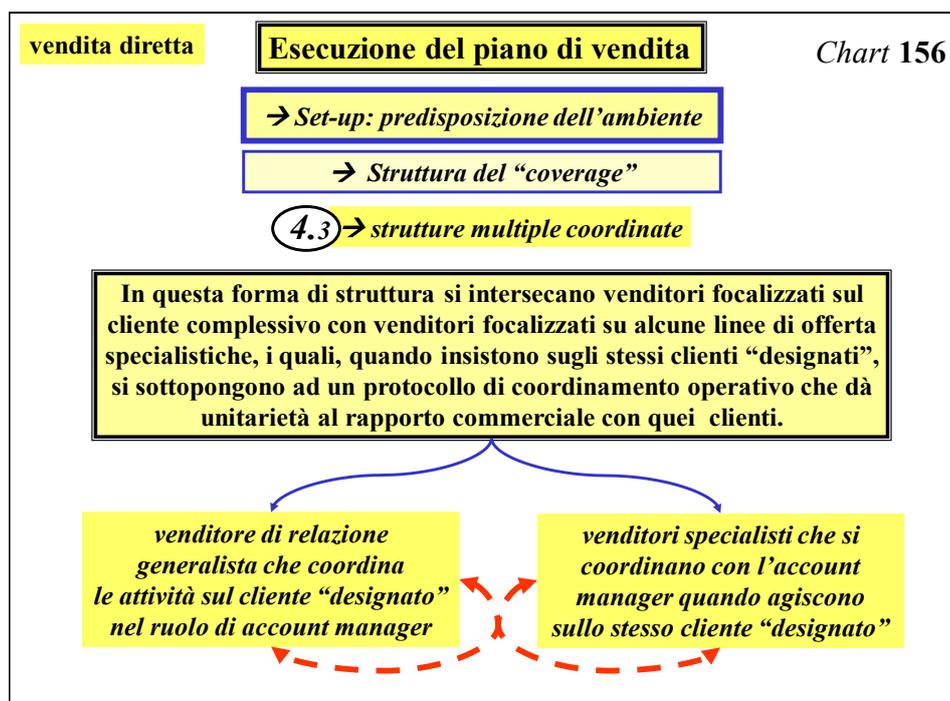
- **coerenza dei comportamenti:** è relativamente frequente il caso di accordi tra cliente e fornitore che devono essere rispettati da tutti i venditori, specialmente in una situazione di rapporti basati sui principi del marketing relazionale (*chart 45-49*). Più in generale certi stili di lavoro e certe politiche commerciali devono mantenere una loro coerenza qualunque sia il venditore, la divisione o la società del gruppo che in un certo periodo di tempo sta avendo il rapporto di maggiore continuità o intensità con il cliente e, in tal senso, l'esistenza di una responsabilità commerciale complessiva unica costituisce un punto di riferimento sia per il cliente che per le varie interfaccia commerciali del fornitore e facilita il mantenimento di una coerenza complessiva nei comportamenti;
- **ricerca di sinergie:** il punto unico di responsabilità commerciale sul cliente ha una visione complessiva delle opportunità che possono tradursi nel breve e medio periodo in affari sul quel cliente ed è in grado quindi di agire come facilitatore di diversi aspetti quali il *cross-selling* (*chart 96*) e la condivisione tra i diversi venditori delle conoscenze interne al cliente su vari temi quali: esigenze più impellenti del cliente, opportunità commerciali, persone e loro potere, situazioni (dinamiche interne, priorità di investimento, vincoli finanziari, ecc.), processi (operativi, di acquisto, decisionali), azioni della concorrenza, ecc.

**Il mantenimento del punto unico di responsabilità commerciale sul cliente agisce dunque come risorsa che è in grado di favorire l'ampliamento del business su clienti dotati di un rilevante potenziale di affari.**

L'aumento di penetrazione commerciale sui clienti attraverso un più ampio spettro di prodotti/servizi, e cioè la crescita del cosiddetto "*customer share*", ossia della quota di budget di spesa del cliente acquisita come fornitore, è un punto di vista di sviluppo degli affari complementare al punto di vista del *market share*, ossia della quota di affari complessiva acquisita nel mercato di pertinenza. La visione *customer share* è particolarmente coltivata in tempi di congiuntura economica negativa perché alle difficoltà di trovare nuovi sbocchi sul mercato gli operatori economici rispondono tentando di capitalizzare sul rapporto consolidato con i propri clienti, aiutati, eventualmente, da una politica di *customer management* (*chart 93*) che punta a ricercare prodotti/servizi che rispondano ai bisogni sentiti dai propri clienti, anche oltre il proprio portafoglio di offerta, ricorrendo eventualmente ad accordi di *partnership* o a forniture da terze parti.

Il punto unico di responsabilità sul cliente costituisce senza dubbio un onere addizionale sulle spese di vendita rispetto a una copertura del mercato senza ridondanze. Questo onere addizionale dovrebbe essere compensato dal maggior volume di affari che questa soluzione di copertura dei clienti dovrebbe consentire e **può essere inoltre modulato selezionando accuratamente, ed eventualmente limitando, i clienti presso i quali applicare un tale modello di coverage**, clienti che vengono ad acquisire lo status di "**clienti designati**".

A questo punto è opportuno entrare in maggior dettaglio sulle dinamiche interne al *coverage* realizzato con strutture multiple coordinate.



Come già accennato, il modello a strutture multiple coordinate si fonda su una copertura del mercato a più strati: uno strato base che copre tutto il mercato sul modello di una struttura singola tradizionale (chart 150) oppure di una struttura singola articolata (chart 151), cui si sovrappongono altri strati di copertura, ciascuno corrispondente a un gruppo di vendita specialistico per prodotto/servizio.

I venditori dello strato base hanno la responsabilità della relazione complessiva con il cliente, sono in grado di proporre al cliente il portafoglio di offerta di loro competenza, in genere abbastanza ampio e, per distinzione rispetto ai venditori specialisti, sono indicati come "venditori generalisti" (chart 146).

Dal portafoglio clienti sono selezionati dei clienti indicati come **clienti designati**, sui quali si decide di implementare **la logica del punto unico di responsabilità commerciale**, responsabilità che viene affidata ai venditori generalisti dello strato base che hanno in carico quei clienti, i quali svolgeranno, per la loro maggiore conoscenza di tali clienti, un ruolo di coordinamento, guida e controllo (*account management*) su tutti i venditori specialisti che agiscono o agiranno su quei clienti.

I venditori specialisti, che agiscono quindi negli strati di copertura del mercato sovrapposti allo strato base, hanno libertà di azione commerciale sulla zona loro assegnata con esclusione dei clienti designati sui quali le attività commerciali di sollecitazione e di proposta devono essere coordinate con i rispettivi venditori generalisti che fungono da **account manager** (chart 291) su quei clienti.

A loro volta i venditori generalisti dei clienti designati, in qualità di *account manager*, devono farsi parte diligente nello scoprire opportunità di affari correlate all'offerta dei venditori specialisti e coinvolgerli per concordare le opportune azioni commerciali.

Sui clienti designati, quindi, il singolo venditore generalista è in grado di proporre tutto il portafoglio di offerta dell'azienda, coadiuvato, ovviamente, dai venditori specialisti per le linee di offerta che a loro competono.

Questo modo di procedere genera **una manovra a tenaglia** per le singole opportunità di affari sui clienti designati, dove in alcuni casi il venditore specialista individua dei potenziali di affari prevalentemente su valutazioni fatte dall'esterno del cliente e coinvolge il venditore generalista per sviluppare un'azione commerciale congiunta, e in altri casi è il venditore generalista che rileva

eventuali opportunità lavorando dall'interno del cliente e richiede l'intervento del venditore specialista per un'azione coordinata.

Ovviamente questo meccanismo organizzativo funziona se tutti gli attori coinvolti hanno una convergenza d'interessi nello sviluppo degli affari su questi clienti e ciò si può ottenere con opportuni sistemi di obiettivi/incentivi, che saranno esaminati più oltre (*chart 171, 177*).

Il punto chiave di questo modello di struttura di copertura del mercato sta nel criterio usato per scegliere quali clienti considerare come designati. In linea generale si può dire che per tale scelta sono presi in considerazione quei clienti con i quali esiste una relazione consolidata che l'azienda ha interesse a proteggere e/o tutti quei clienti, più o meno penetrati, collocabili nel rango dei *large/key account* (*chart 45*).

Ma un aspetto molto interessante di questo modello s'individua nel fatto che l'azienda può modulare liberamente l'estensione del parco dei clienti considerati clienti designati, ai quali, quindi, applicare il coordinamento dei venditori specialisti da parte del venditore generalista, decidendo per questa via se privilegiare una politica di armonizzazione degli affari tra i diversi strati di copertura del mercato, ampliando l'insieme dei clienti designati, oppure se puntare su una maggiore libertà di azione dei venditori specialisti riducendo l'estensione di tale insieme.

La scelta del più opportuno punto di equilibrio tra queste politiche alternative può dipendere da vari fattori quali, ad esempio, le caratteristiche del business, la situazione di mercato, la sensibilità dei clienti nei confronti della coerenza nei comportamenti dell'azienda fornitrice, il clima interno aziendale più o meno orientato alla collaborazione.

Tale scelta può essere poi modificata a ogni esercizio economico in relazione alle esperienze fatte e ai mutamenti delle circostanze e delle condizioni ambientali.

Per quanto riguarda poi i clienti non designati per i quali si è deciso, quindi, di lasciare libertà di azione ai venditori specialisti, senza sottoporli all'obbligo del coordinamento da parte del venditore generalista, si pone il problema se patrocinare comunque delle forme di collaborazione tra i diversi strati di copertura del mercato per favorire anche su questi clienti il *cross-selling* (*chart 96*) dell'offerta specialistica.

Se si decide positivamente in questo senso, si possono generare degli stimoli sui venditori generalisti per ricercare opportunità di affari specialistici sui loro clienti, opportunità che saranno segnalate come *lead* (*chart 227*) ai rispettivi venditori specialisti per la conduzione delle relative trattative, stimoli che possono derivare dagli stessi sistemi di obiettivi/incentivi sopra citati.



Con una copertura del mercato a strutture multiple coordinate si garantisce l'unitarietà della relazione su tutti i clienti designati, ossia su tutti quei clienti per i quali si è valutato opportuno e conveniente proteggere la relazione attraverso il punto unico di responsabilità commerciale, pur continuando a esercitare una pressione commerciale con tutte le linee di offerta.

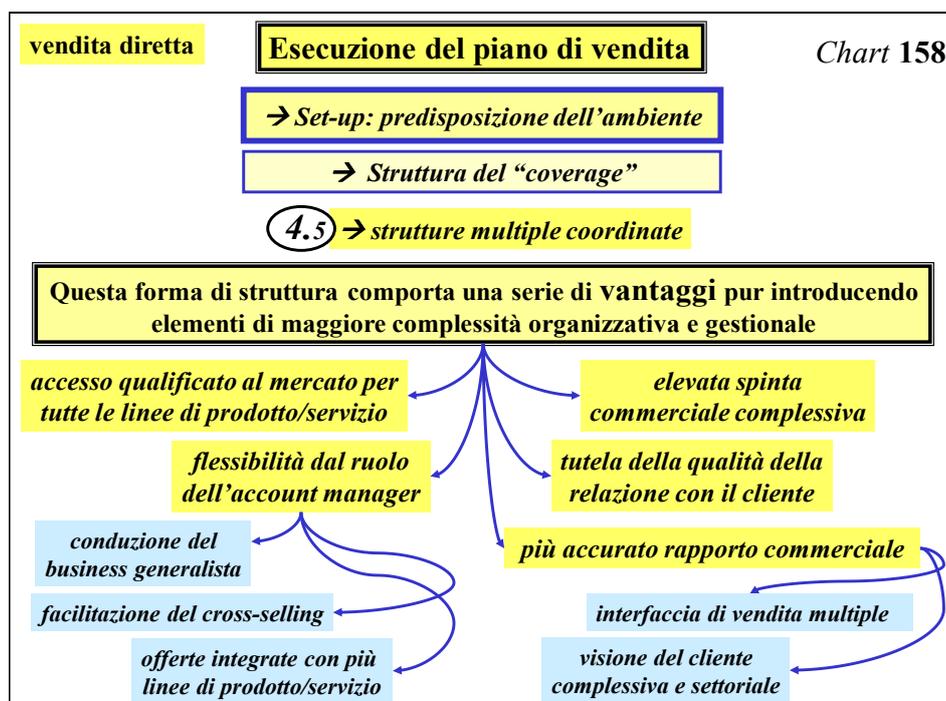
Nello stesso tempo, per il resto del mercato viene dato campo libero all'azione dei venditori specialisti, relativamente alle linee di offerta loro attribuite, mentre i venditori generalisti possono proporre nelle zone loro assegnate il portafoglio di offerta di loro competenza.

Con questi criteri si riesce a esprimere un elevato volume di fuoco commerciale su tutto il mercato e una spinta rilevante anche sulle linee di offerta più critiche.

Per esemplificare la casistica di situazioni commerciali possibili con tale modello di struttura del coverage si può fare riferimento alla figura nella chart in cui compaiono tre tipologie di situazioni:

- la tipologia **A** in cui il venditore generalista opera da solo sul cliente presumibilmente in un'attività di relazione o in un'azione di vendita di linee di offerta di sua competenza;
- la tipologia **B** in cui sullo stesso cliente collaborano in forma coordinata venditore generalista e venditore specialista, esprimendo su quel cliente il massimo delle competenze possibili per la congiunzione dell'esperienza di vendita sui prodotti/servizi del venditore specialista e della conoscenza del cliente e delle sue dinamiche interne del venditore generalista. La tipologia B può essere innescata sia del venditore generalista sia da quello specialista secondo quella logica a tenaglia cui si è accennato alla chart precedente;
- la tipologia **C** in cui il venditore specialista gestisce la sua opportunità commerciale in piena autonomia, senza ricorrere ai vantaggi ma anche alle limitazioni indotte dal coordinamento di un venditore generalista (includendo in questa tipologia anche il caso della trattativa sul cliente non designato innescata da una *lead* fornita dal venditore generalista che ha in carico quel cliente).

Sono evidenti i benefici di una copertura del mercato a strutture multiple coordinate, nelle situazioni in cui tale soluzione risulti indicata (*chart 154-155*), anche se appaiono altrettanto evidenti l'associata complessità di gestione e la maggiore onerosità economica, benefici e limiti che richiedono qualche commento addizionale.



Volendo meglio puntualizzare i vantaggi che derivano da una copertura del mercato con strutture multiple coordinate, si possono sottolineare alcuni aspetti quali:

- la possibilità di un accesso molto qualificato al mercato tramite venditori specialisti, per tutte le linee di prodotto/servizio più complesse, per quelle più nuove e per quelle più critiche per l'azienda;
- libertà di azione dei venditori specialisti e generalisti su tutte le opportunità di affari di loro competenza che emergono dal mercato, con l'eccezione delle opportunità sui clienti designati per le quali, con le sinergie ottenibili dalla complementarietà di competenze tra venditore generalista e venditore specialista, viene generata una spinta commerciale molto forte;
- nel ruolo di *account manager* (chart 291) il venditore generalista è in grado di gestire con notevole flessibilità la relazione con il cliente, la quale si esprime attraverso:
  - responsabilità complessiva degli affari sul cliente designato e conduzione diretta del business generalista, generato da linee di offerta non in carico a venditori specialisti,
  - facilitazione del business di *cross-selling* (chart 96) attraverso la ricerca di vie d'ingresso sul cliente per le linee di offerta, generaliste e/o specialistiche, che non hanno ancora una storia di acquisti presso quel cliente;
  - possibilità di formulare offerte che rispondano alle esigenze del cliente integrando più linee di offerta di prodotti/servizi, incluse quelle in carico ai venditori specialisti;
- il punto unico di responsabilità commerciale sui clienti designati ha lo scopo di tutelare la qualità della relazione con il cliente, assicurando continuità, coerenza nei comportamenti e prontezza nella gestione di qualunque problema dovesse presentarsi, in un'ottica che prenda in considerazione il rapporto con il cliente in tutta la sua ampiezza;
- con questa struttura di copertura del mercato è inoltre assicurato un più accurato rapporto commerciale attraverso
  - delle interfaccia di vendita multiple particolarmente qualificate per le linee di offerta specialistiche;
  - una visione del cliente complessiva salvaguardata dal venditore generalista e delle visioni settoriali assicurate dai venditori specialisti, il tutto strettamente e formalmente coordinato nel caso di clienti designati.



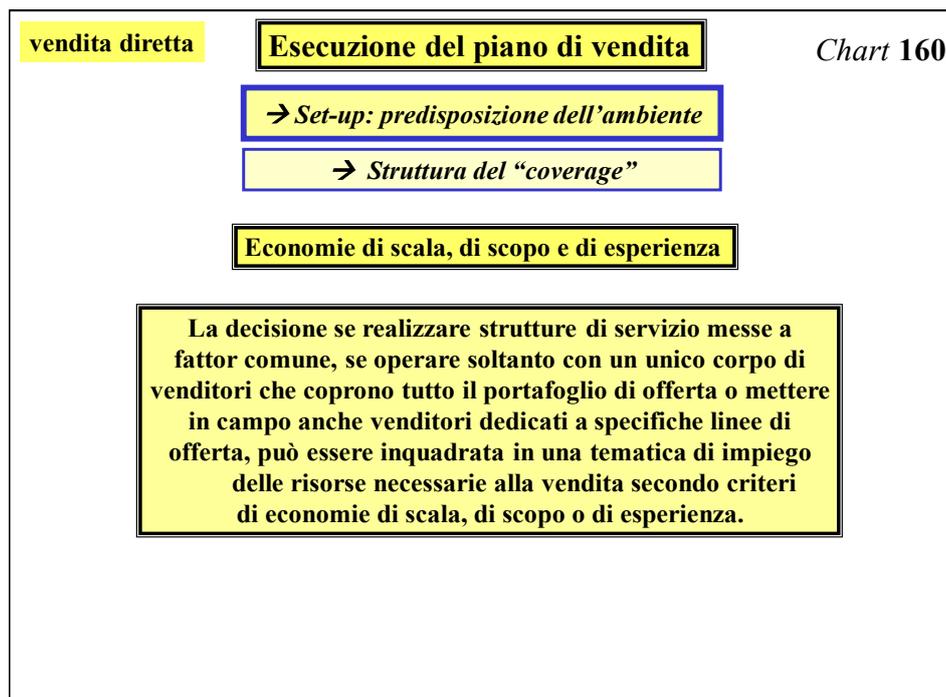
Puntualizzati i vantaggi di una copertura del mercato con strutture multiple coordinate, sempre nell'ipotesi che tale scelta trovi la sua indicazione nelle caratteristiche in senso lato del business dell'azienda (*chart 154*), vanno ora posti in una qualche evidenza alcuni limiti comunque associati a tale scelta:

- i venditori specialisti hanno piena libertà di azione su tutto il mercato a esclusione dei clienti designati e a questi clienti, per la loro dimensione e importanza, possono essere associate le opportunità di affari più interessanti. Questo fatto può dar luogo a una limitazione importante del campo di azione dei venditori specialisti rispetto al modello a strutture multiple indipendenti, soprattutto se il coordinamento degli *account manager* sui clienti designati risulta troppo conservativo o eccessivamente protettivo del business generalista. In questi casi il business specialistico risulta penalizzato e sono necessari tempestivi controlli e interventi manageriali per correggere eventuali situazioni di questo tipo;
- questa struttura di copertura del mercato induce una maggiore complessità in quella che Calvin chiama "Architettura della forza di vendita"<sup>61</sup>, complessità che si riflette sulle altre fasi del processo di *Set-up* [segmentazione del mercato in zone, distribuzione degli obiettivi, remunerazione/incentivazione (*chart 141*)] e sulla stessa gestione delle operazioni sul campo;
- si evidenziano poi dei rischi di diseconomie di saturazione per i venditori specialisti a causa della minore densità territoriale delle loro opportunità commerciali per effetto del più ristretto portafoglio di offerta di cui dispongono. A questo rischio si può ovviare destinando queste risorse a territori geografici di lavoro più ampi rispetto a quelli delle risorse generaliste, disegnando quindi delle zone sufficientemente ampie e tali da garantire un adeguato volume di opportunità;
- infine una siffatta copertura del mercato comporta sicuramente una maggiore onerosità in termini di spese di vendita, che può essere giustificata solo da adeguati aumenti dei volumi di vendita e dal valore stimato della migliore protezione delle relazioni con i clienti designati.

In conclusione la scelta di questa modalità di copertura del mercato, nei casi in cui l'indicazione risulti appropriata, discende da una valutazione di bilancio tra vantaggi e limiti nella specifica situazione.

<sup>61</sup> Robert J. Calvin, op. cit., pag. 127 e seg.

## Ulteriori considerazioni sulla struttura del *coverage* nella vendita diretta



Com'è noto si realizzano delle **economie di scala** se una risorsa produttiva è utilizzata per produrre maggiori volumi in modo che la componente di costi fissi per unità di prodotto risulti più bassa per la ripartizione di tali costi su un più ampio volume di produzione.

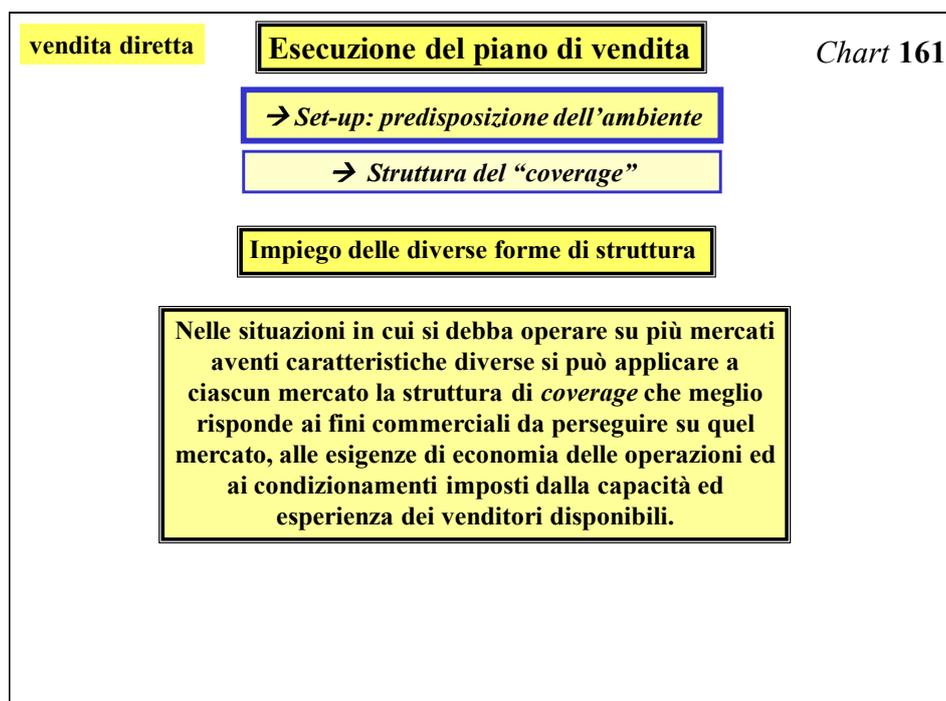
In un'organizzazione di vendita si possono realizzare delle economie di scala, ad esempio, concentrando e mettendo a fattor comune unità di servizio e di supporto.

Si parla invece di **economie di scopo** quando il costo della produzione congiunta di due o più tipi di beni è minore della somma dei costi sostenuti attraverso una produzione separata. Si realizzano forme di economia di scopo quando una stessa risorsa produttiva, che rimarrebbe sottoutilizzata se impiegata per la produzione di un solo tipo di bene, viene utilizzata per la produzione di più tipi di beni in modo che sia possibile ripartire i costi fissi di quella risorsa tra più produzioni.

Considerando il venditore come una risorsa produttiva, se questi non riesce a utilizzare a pieno, nella zona che gli è stata assegnata, la sua capacità produttiva per limiti nel potenziale di zona per la linea di prodotto/servizio che tratta, allora con un portafoglio di offerta che includa più linee di prodotto/servizio si possono realizzare, trascurando per un momento i vincoli di competenza del venditore, delle economie di scopo, giacché si utilizza la stessa risorsa produttiva, cioè il venditore, per ottenere più tipi di "produzione", consistenti nei risultati di vendita per le diverse linee di prodotto/servizio.

Il limite di questa impostazione emerge quando intervengono i vincoli di competenza su accennati, specialmente nei confronti di linee di offerta particolarmente complesse. In tali situazioni si palesa quindi, di fatto, un'evidente **diseconomia di scopo** per le linee di offerta più complesse e la soluzione obbligata diventa quella di portare in campo venditori esclusivamente dedicati a quelle linee di offerta sulle quali possono vantare una specifica competenza.

Questi venditori sono in grado di lavorare con elevata efficacia commerciale su quelle linee di offerta, realizzando forme di **economie di esperienza**, purché sussista una massa critica di opportunità che ne giustifichi l'impiego ed eviti il verificarsi di **diseconomie da mancata saturazione**.



Le strutture di *coverage* del mercato discusse in precedenza costituiscono modelli di riferimento intorno ai quali ciascuna azienda costruisce la propria specifica struttura.

In particolare nelle situazioni in cui si debba operare su più mercati aventi caratteristiche diverse, si può applicare a ciascun mercato la struttura di *coverage* che meglio risponde ai fini commerciali da perseguire su quel mercato, alle specifiche condizioni di ogni mercato, alle esigenze di economia delle operazioni e ai condizionamenti imposti dalla capacità ed esperienza dei venditori disponibili.

Ad esempio per un'azienda che opera su tutto il territorio nazionale può essere il caso che per i mercati del nord e del sud dell'Italia, nell'ipotesi che si abbia una maggiore densità territoriale delle opportunità al nord rispetto al sud, siano attuate soluzioni di *coverage* diverse. Nell'ulteriore ipotesi di mantenere il modello di vendita diretta in entrambi i mercati, può capitare di vedere adottato al nord un modello a strutture multiple coordinate e al sud un modello a struttura singola tradizionale (*chart 150*) oppure a struttura singola articolata (*chart 151*), dove, in quest'ultimo caso, i canali diretti complementari (*chart da 59 a 63*) che sono parte di tale struttura, potrebbero essere comuni a tutte le geografie, realizzando in questo caso anche delle consistenti economie di scala (*chart 160*) per i relativi servizi.

L'adozione di diverse strutture di *coverage* nei vari mercati ha il fine di ottimizzare le operazioni ricercando l'equilibrio più opportuno tra efficacia ed efficienza di vendita su ogni mercato in funzione delle diverse variabili che le determinano.

Come si vedrà successivamente l'esempio di cui sopra potrebbe portare anche a soluzioni di *coverage* fuori dell'ambito della sola vendita diretta con, ad esempio, il mercato del nord che mantiene un modello di *go-to-market* via vendita diretta mentre quello del sud che adotta un modello di *go-to-market* via canali esterni.



Com'è stato visto in precedenza l'azienda policentrica (*chart 12*) presenta diverse problematiche che condizionano l'implementazione del suo modello di canale per l'accesso al mercato (*chart 96*), problematiche che riaffiorano per decidere la struttura di *coverage* in grado di soddisfare le diverse contrapposte esigenze che continuamente riaffiorano per questo modello di struttura dell'azienda.

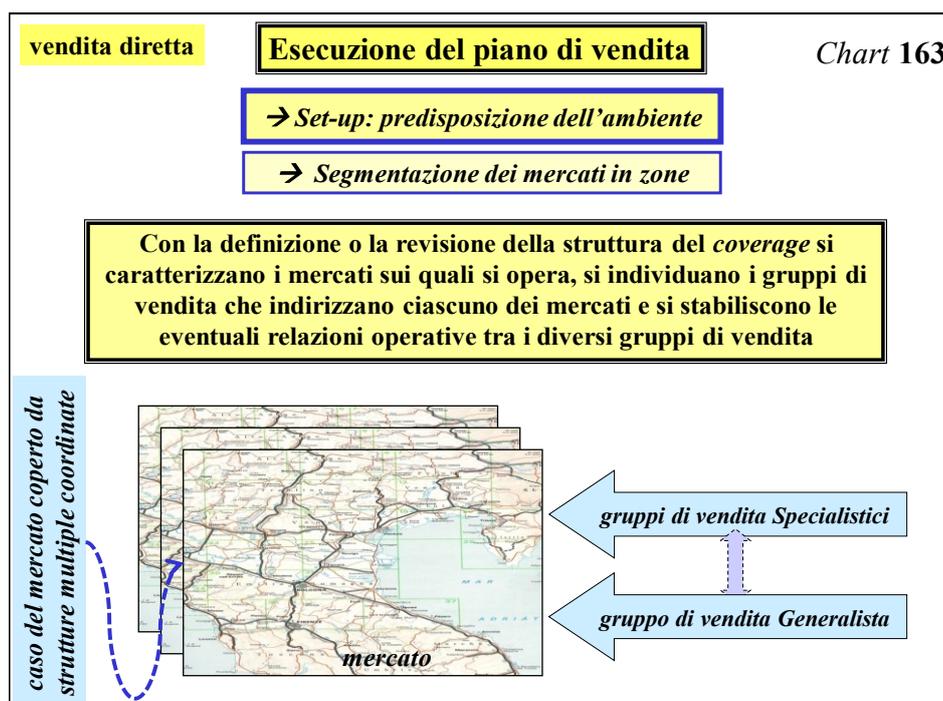
In effetti, come già discusso alla *chart 148*, non è facile conciliare:

- da una parte la responsabilità del business dei singoli silos organizzativi, che è in capo ai rispettivi manager, e la loro giustificata pretesa di mantenere il controllo delle forze di vendita che portano sul mercato l'offerta del loro silo,
- e dall'altra parte le esigenze dell'azienda, o del gruppo complessivo, di mantenere l'unitarietà della rappresentanza commerciale presso i clienti e un adeguato livello di economicità delle operazioni di vendita, economicità che spingerebbe verso soluzioni basate su economie di scopo (*chart 160*) le quali però possono non essere in grado di garantire un adeguato *focus* della forza di vendita su tutte le linee di offerta dell'azienda o del gruppo.

Quindi in linea di principio, e in un'ottica di compromesso, tutte le strutture di *coverage* esaminate in precedenza possono risultare compatibili con l'azienda policentrica anche se le stesse esigenze che hanno portato a strutturare l'azienda in silos organizzativi suggeriscono che le strutture multiple, indipendenti o coordinate, sembrano quelle ottimali per questo tipo di azienda, fermo restando che il rispetto dei vincoli esistenti (*chart 141*) talvolta impone l'adozione di soluzioni sub-ottimali.

Nel caso poi che la scelta di un *coverage* basato su strutture di vendita multiple sia compatibile con i vincoli, la decisione successiva se rendere queste strutture indipendenti o coordinate dipende molto dal grado di importanza attribuito a questioni quali il *cross-selling* (*chart 96*) e il punto unico di responsabilità commerciale, temi negletti nella soluzione a strutture indipendenti e, invece, ben serviti dalla soluzione a strutture coordinate.

## Fase 2 - Segmentazione dei mercati in zone nella vendita diretta



Completata la discussione sulla struttura del *coverage* si passa ora alla seconda fase del processo di *Set-up* (chart 140): **la segmentazione del mercato in zone.**

Definiti dal Piano di marketing i mercati sui quali si va a operare (chart 35-38), su ciascuno di tali mercati deve essere decisa la struttura di *coverage* che si vuole adottare.

Il tipo di struttura scelta determinerà se tale mercato andrà presidiato da uno [struttura singola (chart 150-151)] o da più gruppi di vendita [strutture multiple (chart 152-162)]

Per i mercati per i quali si è deciso di adottare un *coverage* a strutture multiple si individuano i gruppi di vendita che vanno a formare tali strutture e si stabiliscono le relazioni operative tra i diversi gruppi che devono essere poste in essere [indipendenza (chart 152-153) o coordinamento (chart 154-159)].

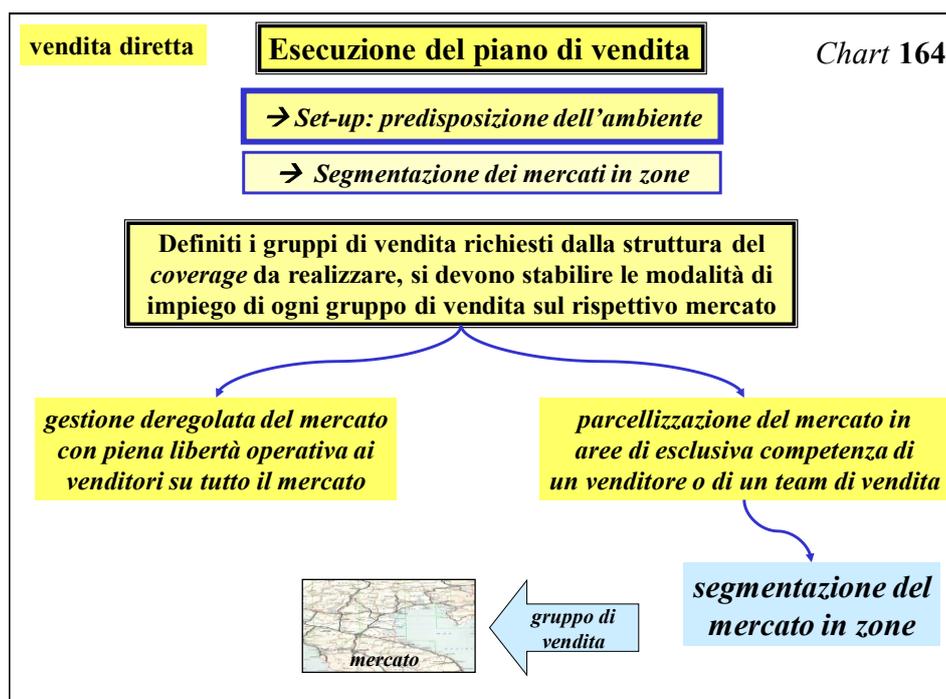
Se la struttura del *coverage* richiede di mettere in campo più gruppi di vendita, come nel caso della struttura multipla, ciascuno di tali gruppi vedrà il mercato da un proprio punto di vista, essendo diversi il tipo di offerta che tratta, la densità delle relative opportunità di affari, la loro collocazione e l'entità della forza di vendita che deve fronteggiarle, e di conseguenza sarà diverso il modo di segmentare il mercato per ogni gruppo di vendita.

In sintesi la segmentazione in zone di un mercato coperto da più gruppi di vendita si ricondurrà a tante segmentazioni dello stesso mercato quanti sono i gruppi di vendita, segmentazioni in teoria indipendenti l'una dall'altra, anche se, per motivi gestionali, nel caso di un *coverage* a strutture coordinate sarebbe opportuno adottare dei criteri di coordinamento anche per la segmentazione in zone.

Un tale coordinamento della segmentazione avrebbe lo scopo di cercare che un venditore generalista con più clienti designati, presso i quali avrà un ruolo di coordinamento anche per le trattative che coinvolgono prodotti/servizi specialistici, nei limiti del possibile si interfacci con un solo venditore di ogni gruppo specialistico di vendita.

Nella *chart* successiva si discutono le situazioni per le quali la segmentazione di un mercato in zone si configura come percorso ineludibile.

## Modalità di impiego dei gruppi di vendita



Sia è già detto (*chart 138*) come sia molto diffusa nel mondo della vendita la pratica di segmentare un mercato in zone, ciascuna delle quali affidata in esclusiva a un venditore del gruppo di vendita che deve agire su quel mercato, unitamente a una quota parte degli obiettivi che tale gruppo deve realizzare.

Ma questa pratica non va considerata un dogma poiché esistono anche situazioni in cui si preferisce adottare una dislocazione della forza di vendita sul mercato meno regolata.

Una dislocazione meno regolata della forza di vendita non rientra tra quelle che vengono comunemente considerate le *best practice* nei regimi di vendita diretta, ma è una modalità che si può riscontrare in particolari situazioni come quelle delle aziende cosiddette “*start-up*” che essendo all’inizio della loro attività commerciale, con un mercato tutto aperto, senza una storia che le condizioni, hanno come obiettivo primario quello di ritagliarsi uno spazio portando a casa più affari possibili, solo raccomandando ai loro pochi venditori di “non pestarsi i piedi”.

Situazioni simili si riscontrano, inoltre, quando c’è l’esigenza di iniziare a penetrare un mercato dominato da un concorrente molto ingombrante o anche quando si deve lanciare su un nuovo mercato un’offerta per la quale sia importante ottenere una rapida occupazione di posizioni.

Nei casi suddetti quello che si chiede ai venditori è un forte senso di iniziativa e una notevole aggressività commerciale che faccia anche leva sulla rete di loro relazioni personali sul territorio, approccio che esige la massima libertà di azione del venditore per poter utilizzare anche reti di relazioni più allargate.

Ovviamente nella vendita diretta quest’approccio impetuoso, che comporta pesanti rischi di immagine e di conflittualità tra venditori, non trova applicazione frequente mentre, come si vedrà nel seguito, può presentarsi più spesso nella vendita via canali esterni, anche per certi vincoli normativi dettati dalla comunità economica europea tesi a favorire la più ampia libertà di azione e la concorrenza tra gli operatori di canale.

La vendita diretta deregolata, laddove applicata, salvo che non sia una vendita tipicamente transazionale (*chart 214*), cioè una vendita occasionale o con caratteristiche di scarsa ripetitività, ha in genere o un carattere provvisorio, entrando in crisi non appena si trova a dover gestire un portafoglio di clienti, oppure rimane limitata alle attività di reclutamento di nuovi clienti che, una volta acquisiti, vengono passati in gestione a una forza di vendita regolata.

La parcellizzazione del mercato in zone da assegnare in esclusiva a un venditore è, però, l'approccio normalmente adottato nella vendita diretta.

La nozione di zona (**chart 55**) è molto radicata nella cultura di vendita e l'assegnazione in esclusiva comporta che tutti gli affari realizzati in quella zona siano automaticamente accreditati al venditore titolare di quella zona.

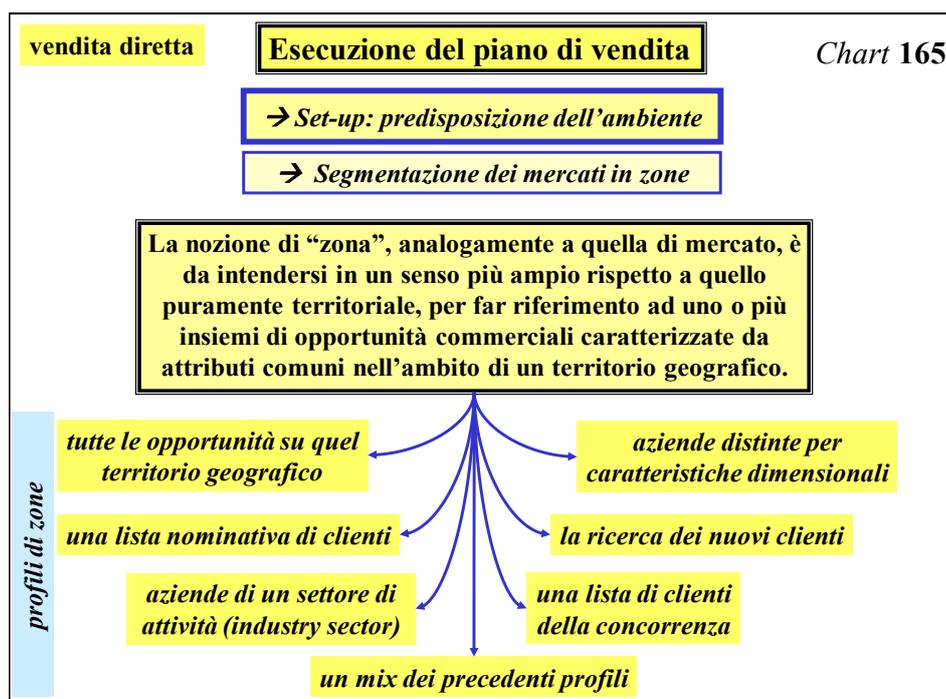
I motivi per un siffatto approccio regolato sono molteplici e tra questi i più evidenti sembrano:

- l'esigenza di evitare sovrapposizioni di due venditori della stessa azienda sulla stessa opportunità commerciale;
- la possibilità di impostare una gestione per obiettivi da associare a ogni zona, obiettivi calibrati sul potenziale commerciale di quella zona, a protezione dell'obiettivo complessivo ricevuto dal gruppo di vendita;
- l'esigenza di pianificare e controllare su ogni zona le attività di vendita tese al perseguimento degli obiettivi assegnati;
- la possibilità di attuare una politica che preveda una certa persistenza dei venditori su una zona loro assegnata al fine di realizzare una maggiore protezione delle relazioni stabilite e delle competenze acquisite sui clienti della zona
- stimolare con una tale politica una visione non limitata al solo esercizio economico corrente ma estesa a un arco di tempo più lungo che permetta al venditore titolare di una certa zona di impostare su quella zona anche azioni con ritorni a medio/lungo periodo.

**Per questi motivi si assume in questo lavoro di considerare come pratica corrente della vendita diretta una dislocazione della forza di vendita sul mercato regolata attraverso la definizione di un insieme di trinomi zona/venditore/obiettivi che copra tutto il mercato sul quale insiste un certo gruppo di vendita.**

Con questa ipotesi di lavoro sul tavolo si passa a discutere con qualche maggior dettaglio il tema della segmentazione del mercato in zone.

## La nozione di “zona”



Come già discusso alla [chart 55](#) la nozione di zona, così come quella di mercato ([chart 26](#)) di cui la zona costituisce un segmento, è da intendersi in un senso più ampio rispetto a quello puramente territoriale e fa riferimento a uno o più insiemi di opportunità commerciali caratterizzate da attributi comuni nell'ambito di un territorio geografico.

Quest'impostazione dà luogo a una varietà piuttosto ampia di **profili di zona** che permette di focalizzare con una certa precisione il tipo di target commerciale che si vuole indirizzare attraverso la definizione di una certa zona.

Esemplificando si possono elencare alcuni profili di zona che si ritrovano più frequentemente nella realtà delle aziende che operano sui mercati industriali:

- si può citare per primo il caso più semplice, che è anche il più frequente, in cui la zona coincide con un **territorio geografico** nel senso che nella zona assegnata al venditore sono incluse tutte le opportunità commerciali presenti su quel territorio;
- un altro caso relativamente frequente è quello di zona che comprende le aziende di una certa geografia distinte per **caratteristiche dimensionali** misurate in numero di dipendenti o in volume di affari. Il senso di una tale definizione di zona sta nel fatto che in molti business gli approcci commerciali devono essere sostanzialmente diversi trattando con aziende medio/piccole [*small/medium business (SMB)*] o con aziende grandi (*large account*);
- nei casi in cui l'azienda conta soprattutto sul business generato sulle aziende già clienti la zona assegnata a un venditore può essere costituita da un **portafoglio di clienti** individuati nominativamente. La lista nominativa di clienti può comprendere, al limite, anche un solo cliente della classe *large/key account* ([chart 45](#)) o l'insieme di aziende appartenenti allo stesso gruppo, nazionale o internazionale;
- nel caso invece che l'azienda venditrice si trovi in una situazione in cui sia importante procedere nella penetrazione di una geografia con l'acquisizione di **nuovi clienti**, vengono costituite anche zone in cui le opportunità da indirizzare sono relative esclusivamente al reclutamento di nuovi clienti;
- particolarmente importante è il caso in cui il business che si vuole portare avanti richieda approcci specialistici centrati sulle peculiarità del settore economico di appartenenza del cliente

(*industry sector*) e in tali situazioni vengono definite zone formate da tutte o parte delle aziende di un territorio che appartengono a **specifici settori economici** (banche, assicurazioni, settore manifatturiero, grande distribuzione, grossisti, logistica e trasporti, aeronautica, enti pubblici locali, enti pubblici centrali, sanità, alberghi, telecomunicazioni, ecc.);

- laddove si voglia portare un grosso attacco a uno o più concorrenti ben radicati su un territorio si possono definire delle zone, dette di **winback** (*chart 207*), costituite da liste nominative di **clienti della concorrenza**;
- possono poi essere definite delle zone costituite da un **mix dei profili** precedenti. Caso complementare a quest'ultimo profilo è la zona costituita da tutto un territorio geografico, come nel primo profilo di questa lista, con l'esclusione di tutte le opportunità che fanno parte di zone che insistono su quello stesso territorio geografico, ma assegnate ad altri venditori. Quindi ad esempio può essere definita una zona con un tale profilo costituita da tutte le opportunità di un territorio geografico con l'esclusione dei clienti che sono stati nominativamente assegnati a un altro venditore.

Quest'ampia varietà di possibili profili di zona consente una grande flessibilità nella gestione della dislocazione della forza di vendita sul mercato poiché permette di indirizzare con una certa precisione e secondo una studiata strategia le opportunità presenti su un territorio geografico.

Mentre nella discussione sulla struttura del *coverage* ha avuto un ruolo centrale la **competenza di prodotto/servizio dei venditori**, in questa seconda fase del cammino per definire il modello complessivo di *coverage* (*chart 141*), focalizzata sulla segmentazione del mercato in zone, tale ruolo centrale viene assunto dalla **competenza di mercato dei venditori**. Infatti, zone costituite da aziende con un'omogeneità di qualificazione che sia rilevante per il business che si vuole proporre [*large account, small/medium business (SMB)*, specifici settori di attività (*industry sectors*), nuovi clienti, *winback*, ecc.] altro non sono che orientamenti alla specializzazione di mercato contrapposti a orientamenti generalisti di mercato quali quelli di zone puramente territoriali o costituite da ampi portafogli di clienti senza distinzioni di qualificazione.

**Le due visioni, competenza di prodotto/servizio e competenza di mercato, possono combinarsi tra di loro per dare luogo a una copertura del mercato che meglio aderisca alle specifiche esigenze di ogni situazione di business.**

## Criteria di segmentazione in zone di un mercato



La segmentazione di un mercato in zone o la revisione della segmentazione esistente all'inizio di un esercizio economico, operazione che influenza l'efficacia commerciale complessiva del gruppo di vendita, è uno dei compiti più difficili e più delicati di cui il manager di vendita deve farsi carico.

I criteri che sono utilizzati per decidere il carattere più o meno specialistico delle zone e i loro confini costituiscono un aspetto qualificante della strategia di vendita che si vuole realizzare su un certo mercato per perseguire gli obiettivi assegnati.

Numerosi sono i fattori che devono esser presi in considerazione nella definizione o nella revisione della segmentazione in zone di un determinato mercato, e tra quelli di maggior importanza si pongono:

- **le situazioni pregresse.** Le decisioni di un'eventuale riprofilatura delle zone di un mercato non possono non tenere conto delle situazioni di fatto alla chiusura del precedente esercizio. È, infatti, interesse dell'azienda mantenere la continuità sulle zone che hanno dato risultati soddisfacenti in modo di proteggere il patrimonio di relazioni stabilite dal venditore con i clienti di quelle zone, mentre vanno rivalutate criticamente le zone che stanno dando risultati poco soddisfacenti per tentare di comprendere quanto ciò possa dipendere dal profilo e dal dimensionamento di quelle zone o dalla competenza e dai comportamenti dei venditori;
- **la strategia di vendita.** Talvolta la revisione delle zone viene sollecitata dall'esigenza di tenere conto di importanti evoluzioni nel portafoglio di offerta o del mutare di alcune condizioni di mercato. Cambiamenti di questo tipo possono sollecitare interventi correttivi sulla strategia di vendita, di cui i criteri di definizione dei profili delle zone costituiscono elementi rilevanti. Ad esempio, va valutato se la nuova situazione suggerisca o meno di intervenire per realizzare dei profili di zona più omogenei, nel senso della tipologia di opportunità in essi inserite, per perseguire una strategia che porti a un profilo maggiormente specializzato di tali zone;
- **il numero e le caratteristiche dei venditori.** Ovviamente il taglio in zone di un mercato va fatto in relazione al numero di venditori che l'azienda vuole impiegare su quel mercato. Quindi nel passaggio da un esercizio all'altro eventuali cambiamenti nel numero di venditori allocati su quel mercato possono dar luogo, indipendentemente da tutti gli altri fattori che influenzano queste decisioni, all'esigenza di rivedere la segmentazione in zone di quel mercato. Il punto delle caratteristiche dei venditori è, invece, abbastanza ambiguo perché sottende la questione se

la segmentazione in zone vada fatta in funzione delle caratteristiche dei venditori disponibili. Per caratteristiche di un venditore s'intende l'attitudine, la competenza e l'esperienza che lo rendono più o meno qualificato a operare su zone caratterizzate da specifiche tipologie di opportunità [*large account, small/medium business (SMB), settori industry, nuovi clienti, winback, ecc.*], argomento ripreso alla **chart 168**. La questione è, quindi, se le due fasi del processo di *Set-up*, segmentazione del mercato in zone e assegnazione delle zone ai venditori, costituiscano un tutto integrato o due fasi separate. In questa sede si è preferito tener separate le due fasi e preferire per la definizione delle zone le esigenze della strategia di vendita, contando sulla capacità di adattamento della forza di vendita ai profili delle zone stabiliti con quel criterio, anche se non si può negare che talvolta le caratteristiche delle risorse disponibili possono avere una forte influenza sul lavoro di definizione delle zone.

Ma l'altro fattore che presenta le maggiori difficoltà di valutazione e ha una rilevante influenza sui risultati di vendita ottenibili da quel mercato è determinato dalla capacità di **definire zone caratterizzate da un buon equilibrio "dimensionale"**.

La ricerca dell'equilibrio dimensionale tra le zone ha il fine di bilanciare opportunità commerciali e carichi di lavoro dei venditori che saranno assegnati alle varie zone.

Tale equilibrio è nell'interesse dell'azienda poiché evita situazioni di zone troppo ricche di opportunità con insufficiente copertura commerciale per l'eccessivo carico di lavoro del venditore, circostanza che comporta come effetto collaterale la necessità di trascurare alcune delle opportunità perdendo business potenziale e aprendo facili spazi alla concorrenza, così come evita situazioni opposte di zone troppo povere con un eccesso di copertura commerciale e quindi con venditori sottoutilizzati e costretti a impegnarsi anche su opportunità a bassa probabilità di successo.

La ricerca di questo equilibrio evita inoltre sperequazioni tra i venditori che non percepiscono positivamente né situazioni prolungate di eccesso di carichi di lavoro né situazioni di sottoutilizzazione, condizioni che provocano entrambe senso di frustrazione e impattano la motivazione.

In quest'ottica appare chiaro come per "dimensione" di una zona non si possa solo intendere la sua estensione geografica, ma si debba far riferimento anche alle molte altre condizioni in grado di qualificare quella zona.

Tali condizioni vanno dall'entità delle opportunità commerciali della tipologia che caratterizza il profilo della zona [gestione di un portafoglio clienti che può essere un portafoglio di *large/key account* o di aziende medie e piccole, la ricerca di nuovi clienti, aziende con specifica caratterizzazione merceologica (*industry*), clienti *winback*, ecc.], al contesto competitivo che gravita su quella zona, dalla quota di mercato dell'azienda su quella zona, che testimonia il successo commerciale pregresso, al livello di saturazione in quella zona rispetto ai prodotti/servizi offerti.

In sintesi questi diversi aspetti si dovrebbero combinare per esprimere quello che può essere ritenuto un **potenziale di opportunità** di quella zona per i prodotti/servizi del portafoglio di offerta di competenza del venditore.

L'altro elemento che interviene nella valutazione dell'equilibrio dimensionale tra le zone è la **stima della capacità produttiva** in termini di volumi di business ottenibili da un venditore medio che agisce sul quel tipo di opportunità e su quella zona, capacità produttiva influenzata da vari fattori.

Alcuni esempi possono meglio chiarire la questione:

- un venditore che opera su un portafoglio di clienti *large/key account* (**chart 45**) dovrebbe avere una capacità produttiva superiore a quella del suo collega che opera su una zona finalizzata esclusivamente sulla ricerca di nuovi clienti o sulla conquista di clienti della concorrenza, a cui notoriamente corrisponde un rapporto non molto favorevole tra lo sforzo di vendita e l'entità del business che se ne ricava nel breve termine, anche se tale business è aziendalemente importante per le prospettive sul medio/lungo periodo;

- un venditore che agisce su una zona formata da aziende manifatturiere, se il portafoglio di offerta della sua azienda è più ricco o più competitivo per il settore manifatturiero, dovrebbe avere una capacità produttiva più alta del suo collega che opera su aziende del settore distributivo e viceversa nel caso che il portafoglio di offerta dell'azienda fosse più orientato al settore distributivo;
- la dimensione geografica della zona, il livello delle attività economiche su quella zona, la tipologia e la distribuzione territoriale delle opportunità, lo stato delle infrastrutture di collegamento che condizionano i tempi di viaggio ed erodono il tempo produttivo del venditore, influenzando negativamente la sua capacità produttiva su quella zona, sono elementi che incidono sicuramente sulla capacità produttiva del venditore;
- le attrezzature tecnologiche a disposizione del venditore possono o meno favorire la sua mobilità (*chart 431*) e incidere sulla sua capacità produttiva;
- la struttura di *coverage* del mercato implementata dall'azienda può o meno prevedere il supporto di canali complementari (*chart 151*) all'attività di vendita e condizionare anch'essa la capacità produttiva del venditore.

Tutto ciò premesso, l'elemento da considerare per valutare l'equilibrio dimensionale nella definizione delle diverse zone può essere individuato **nel rapporto tra potenziale di opportunità della zona e capacità produttiva stimata di un ipotetico venditore medio sul profilo di quella zona.**

Il problema del manager di vendita di valutare l'equilibrio dimensionale delle zone ci riporta, quindi, alla difficoltà di valutare, anche con grossolana approssimazione, tutti questi parametri.

Le prime indicazioni per una valutazione del potenziale di opportunità possono essere ottenute investigando dati quali la popolazione di aziende, le dimensioni di tali aziende, i relativi settori o microsettori economici nei quali operano, la loro "salute" economica (fatturati, profitti, volumi d'investimenti, ecc.), il grado di saturazione della zona relativamente all'offerta di prodotti/servizi in portafoglio, il peso della presenza della concorrenza e il suo attivismo. È questa tipicamente l'attività di censimento di una zona cui va dedicato uno sforzo aziendale preliminare notevole.

Per ottenere questi elementi si può fare affidamento sulle conoscenze di venditori e tecnici che vivono a contatto diretto con il mercato, e ricorrere a fonti oggettive di dati quali, ad esempio, lo stesso sistema informatico dell'azienda, gli operatori di ricerche di mercato e le basi di dati pubbliche e private (Camera di Commercio, Dan & Bradstreet, Guida Monaci, Seat Pagine Gialle, ecc.).

Per una stima della capacità produttiva dei venditori in relazione ai profili delle zone si può ricorrere a valutazioni che considerino la dimensione geografica della zona, la densità delle opportunità e le infrastrutture di collegamento, la tipologia delle opportunità presenti sulla zona, le considerazioni su quanto il portafoglio di offerta disponibile si accordi con le esigenze del tipo di aziende che entrano nel profilo della zona, l'attrezzatura tecnologica a disposizione del venditore e la struttura di *coverage* implementata.

Rimane poi sempre utilizzabile il criterio di valutare sia il potenziale di opportunità di una zona che l'ipotetica capacità produttiva del venditore sulla base dei dati storici, se disponibili, opportunamente ricombinati sull'ipotesi di profilo di quella zona.

Tutto ciò mostra chiaramente **quanto sia difficile valutare anche in maniera molto approssimativa potenziali di opportunità e capacità produttiva dei venditori**, e non sorprende, quindi, l'affermazione di Calvin secondo la quale *"to establish territory boundaries does not constitute an exact science"*<sup>62</sup>.

---

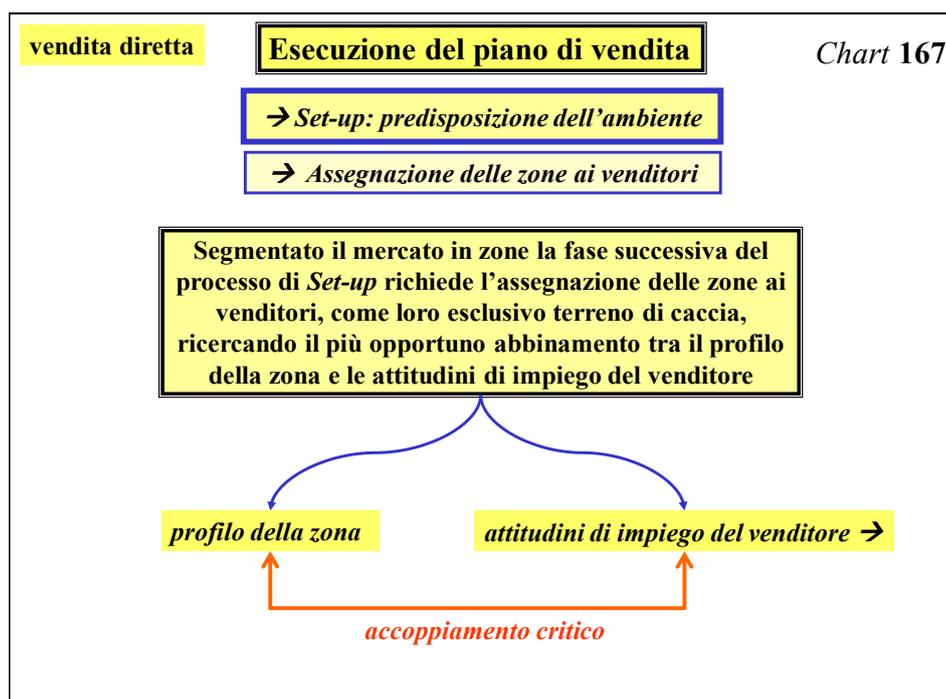
<sup>62</sup> Robert J. Calvin, op. cit. pag. 144

Ciò nonostante l'importanza di applicare il massimo scrupolo possibile nel definire o rimodellare le zone scaturisce dagli importanti problemi sia di natura business sia motivazionali sui venditori generati da un dimensionamento inaccurato delle zone.

Quindi i manager di vendita in questo difficile compito devono affidarsi a **criteri empirici** tentando una sintesi tra i dati oggettivi disponibili, i risultati delle esperienze precedenti e, soprattutto, il loro *business judgement*, attenti a procedere a eventuali modifiche nei tempi opportuni sulla base dei risultati e della osservazione delle operazioni di vendita.

**Va inoltre ribadito come anche per la segmentazione in zone del mercato, come per altri aspetti del processo di *Set-up*, non si tratta di ricostruire da zero l'assetto dell'organizzazione di vendita a ogni cambio di esercizio ma solo di procedere a una revisione critica, doverosa e fondamentale, della situazione esistente, mentre per gli ingressi in nuovi mercati o per le aziende che iniziano la loro attività commerciale, quanto discusso sopra può rappresentare un orientamento per definire un primo assetto delle zone, assetto da rivedere e aggiustare successivamente sulla base delle prime esperienze sul campo.**

### Fase 3 - Assegnazione delle zone alle risorse di vendita



Una volta stabilita la segmentazione dei mercati in zone si procede verso la terza e ultima delle tre fasi che portano a definire il modello di copertura del mercato (**chart 141**), la fase, cioè, relativa **all'assegnazione delle zone ai venditori**.

Si è già visto con le *chart* precedenti come la definizione dei profili delle zone possa dar luogo a zone molto diverse tra di loro che, per essere gestite con adeguata efficacia commerciale, richiederebbero venditori con caratteristiche adatte alla tipologia di opportunità inserite nel profilo di tali zone. Ad esempio, un profilo di zona disegnato per acquisire esclusivamente nuovi clienti richiederebbe un venditore in possesso di caratteristiche diverse da quelle possedute da un venditore adatto alla gestione di una zona formata da soli grandi clienti sui quali l'azienda si sta orientando verso approcci di marketing relazionale (**chart 45-49**), così come, per proseguire negli esempi, in taluni profili di zona può essere particolarmente importante la competenza di mercato del venditore piuttosto che la competenza di prodotto/servizio (**chart 165**).

L'assegnazione delle zone ai venditori consiste nella determinazione del più opportuno accoppiamento tra profilo della zona e caratteristiche di impiego del venditore.

Anche per quest'aspetto va tenuto presente che si tratta di un lavoro che per la maggior parte delle situazioni va effettuato per differenza rispetto alla situazione preesistente, e i cambiamenti sono utili per ottimizzare l'uso delle risorse disponibili, per colmare dei vuoti dovuti a *turn-over* di venditori, per correggere situazioni non soddisfacenti o per pilotare percorsi di carriera assegnando zone di maggior importanza ai venditori meritevoli oppure percorsi di differenziazione di esperienze ad altri venditori.

Nella *chart* successiva si tenta di approfondire il tema delle caratteristiche di impiego del venditore, ma poiché, per ipotesi di lavoro (**chart 166**), le zone sono state definite in funzione della strategia di vendita e quindi in maniera indipendente dalle caratteristiche effettive dei venditori disponibili, non è quindi assicurato un accoppiamento ottimale zona/venditore, anche se può esistere un certo margine di adattamento dal lato delle caratteristiche dei venditori in caso di nuovi ingressi nel personale di vendita dall'esterno o da rotazioni interne da altri reparti dell'azienda, oltre a eventuali programmi di aggiornamento e sviluppo delle persone e al lavoro di *coaching* sul campo che in forma routinaria dovrebbe essere svolto dagli stessi manager di vendita.

## Attitudini di impiego dei venditori



Come in ogni attività umana non tutte le persone sono in grado di svolgere in maniera adeguata un certo ruolo poiché intervengono fattori di cultura, esperienza, caratteristiche personali che le rendono più o meno adatte a svolgere quel ruolo. Questo vale a maggior ragione per l'impiego dei venditori considerata la difficoltà e la varietà dei possibili ruoli che sono chiamati a svolgere.

In particolare le attitudini d'impiego di un venditore e il suo rapporto ottimale con certi profili di zona è un argomento di cui il manager di vendita percepisce importanza e concretezza e che lo porta a curare con attenzione e pragmatismo l'accoppiamento zona/venditore.

All'inizio di un nuovo esercizio economico, nel momento in cui il manager deve decidere se confermare o ruotare un venditore da una certa zona, oppure deve decidere ex-novo a chi tra i suoi venditori affidare certe zone appena disegnate, il criterio da applicare è quello di far mente locale su quali venditori tra quelli disponibili si presentano come i più adatti a promuovere, condurre e concludere affari in relazione al profilo di ogni zona.

Delle diverse considerazioni che il manager è portato a fare per prendere queste decisioni si vogliono qui brevemente discutere le più evidenti:

- **seniority**, ossia l'anzianità nel ruolo di venditore e l'esperienza accumulata. In genere si preferisce affidare a un venditore con elevata esperienza zone che contengono potenziali di affari di elevata importanza o particolarmente critici per l'azienda. È questo il caso di zone formate da *large/key account* o zone per le quali è previsto di ricorrere ad approcci di marketing relazionale (*chart 45-49*) che implicano un forte impegno del venditore per le relazioni ad alto livello e per il coordinamento delle risorse della propria azienda che intervengono sul cliente. Ma non è escluso, per riconfermare il valore pragmatico di queste scelte, che in certe situazioni possa anche far premio rispetto alla *seniority* qualche particolare competenza o una consuetudine di relazione con il cliente da parte di un venditore anche molto giovane;
- **inclinazione**, nel senso della preferenza personale e attitudinale del venditore a lavorare su portafogli di clienti o nella ricerca di nuovi clienti. L'elemento distintivo tra queste due inclinazioni è la capacità personale del venditore di sentirsi a proprio agio e di sapere gestire quelle che gli americani indicano come "*cold call*", ossia quegli incontri personali o telefonici con nuovi interlocutori per instaurare un colloquio di reciproco interesse finalizzato a valutare delle esigenze del potenziale cliente in vista di una possibile transazione commerciale. Le

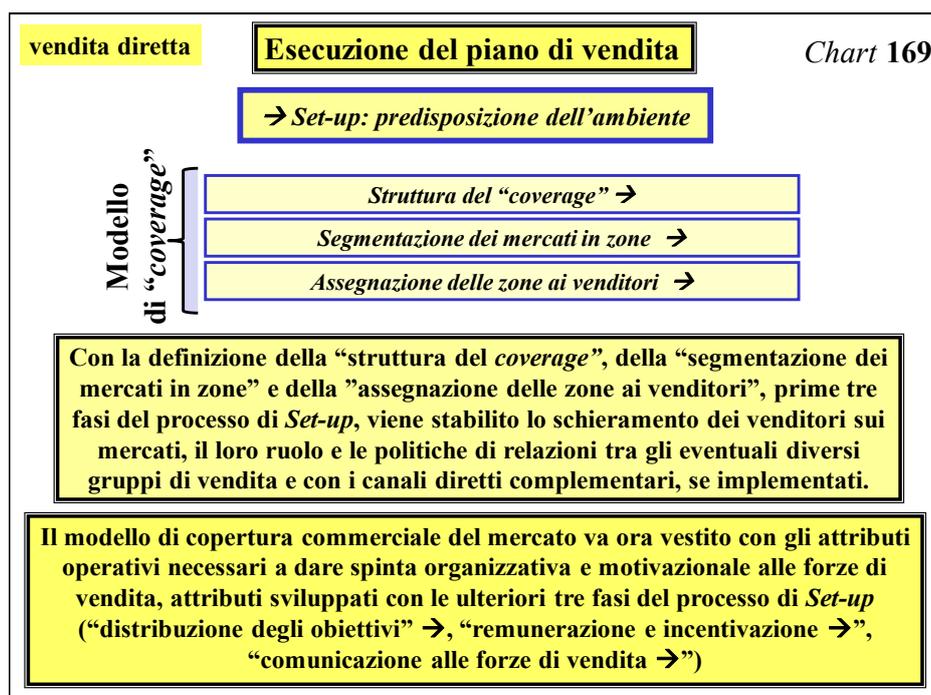
problematiche connesse alle *cold call*, che saranno riprese in seguito, nella discussione del ciclo di vendita (*chart 227-228*), costituiscono un vero spartiacque tra due classi di venditori:

- disinvolto, sicuro di sé a priori, accattivante al primo contatto, con un spiccato senso dell'iniziativa e un gusto personale per una ricerca anche fantasiosa di nuove opportunità di affari, con una notevole capacità di procurarsi e gestire delle *cold call*, con la capacità di valutare se una certa situazione ha buone possibilità di evolversi positivamente e merita il tempo e lo sforzo di vendita, oltre a una valida capacità professionale di comprendere le esigenze del potenziale cliente e correlarle al proprio portafoglio di offerta per formulare delle convincenti e convenienti soluzioni da proporre, sono le doti che meglio distinguono un buon venditore con una forte inclinazione verso la ricerca di nuovi clienti;
- più orientato alla relazione di lungo periodo, con una sicurezza di sé basata soprattutto sulle proprie conoscenze personali riguardo al cliente e alle sue problematiche, sugli aspetti commerciali, tecnici e applicativi del proprio portafoglio di offerta, e su un patrimonio di fiducia acquisito presso i clienti sono, invece, i connotati caratteristici di un venditore orientato alla gestione di un portafoglio di clienti;
- **radicamento sul territorio**, soprattutto per profili di zona di natura geografica, con opportunità di affari sia su portafogli di clienti che su nuovi clienti, diventa importante una certa poliedricità del venditore e il suo radicamento su quel territorio. Il radicamento consente di mettere a frutto una certa economia di relazione (intesa in senso positivo) che facilita i rapporti, aiuta a scovare delle opportunità, utilizza il passaparola tra imprenditori e tra manager, e agevola l'instaurarsi iniziale di rapporti di fiducia che devono poi, ovviamente, essere confermati da esperienze di acquisto positive per il cliente;
- **orientamento**, in situazioni di *coverage* in cui sia previsto l'impiego sia di venditori generalisti sia di venditori specialisti (*chart 146 e 154-159*), il criterio base per l'affidamento delle zone si appella alla valutazione delle competenze distintive del singolo venditore. Se le competenze del venditore sono tali da generare un'inclinazione verso la gestione di clienti, deve essere valutata la sua esperienza e cultura professionale per avere indicazioni sull'affidamento di zone di *large/key account*, dove le questioni da affrontare hanno, in genere, un'elevata complessità tecnico/organizzativa, oppure di zone formate da clienti medio/piccoli dove la complessità è minore ma la sfida si gioca sulla capacità di produrre business mantenendo un'accettabile *customer satisfaction* complessiva, pur gestendo un numero in genere molto elevato di clienti. Se invece le competenze del venditore fossero più orientate alla specializzazione, va valutato se questa è una specializzazione di prodotto/servizio o di mercato (*chart 165*). Nel primo caso l'impiego più opportuno è quello di venditore specialista, ammesso che siano state implementate delle zone che richiedano quella specializzazione, tenendo presente poi che al venditore specialista è richiesta anche un'inclinazione alla ricerca di nuovi clienti. Nel caso della specializzazione di mercato, che è tendenzialmente una specializzazione di settore merceologico (*industry* o *sub-industry*), allora l'impiego più opportuno del venditore è su una zona omologa alla sua specializzazione, ammesso che un tale profilo di zona sia stato previsto.

Se il potenziale economico di un cliente *large/key account* è tale da richiedere un carico di lavoro di vendita che travalica le possibilità del singolo venditore pur esigendo l'unitarietà nell'azione commerciale, oppure se sussiste un'esigenza di competenze multiple, tutte giustificate dal potenziale di business del cliente, allora emerge la necessità di assegnare tale cliente a un *team* di vendita anziché a un singolo venditore.

La costituzione di *team* di vendita introduce nuove problematiche gestionali e manageriali che saranno discusse più oltre (*chart 282*), mentre il tema delle caratteristiche personali dei venditori verrà ripreso in maniera più approfondita alle *chart 309-315* ma con l'obiettivo di puntualizzare le caratteristiche del buon venditore in generale, più che le sue attitudini di impiego.

## Lo schieramento sul campo della forza di vendita



Definita la struttura del *coverage*, segmentato il mercato in zone e assegnate le zone ai venditori, il tutto tenendo conto dei vincoli imposti dalle situazioni di fatto (*chart 141*), risulta esaurita la discussione sulle problematiche di definizione del modello complessivo di *coverage* del mercato, che stabilisce lo schieramento fisico sul campo delle risorse di vendita.

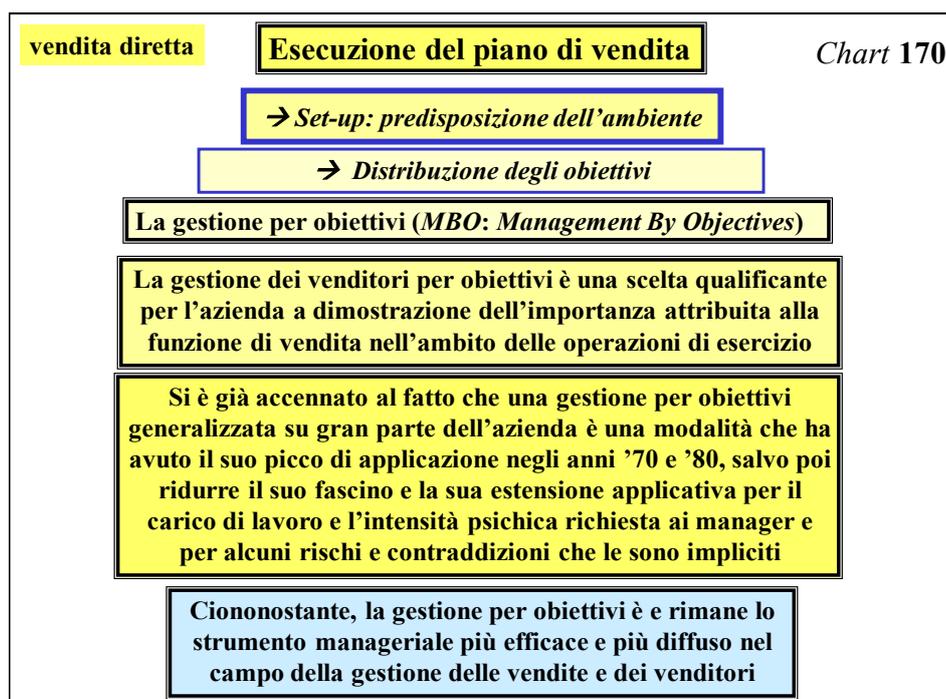
La definizione del modello complessivo di *coverage* include anche la definizione delle responsabilità operative e relazionali tra i venditori titolari di zona (*chart 55*) e gli addetti ai canali diretti complementari, se previsti dal modello, e nel caso di strutture di *coverage* multiple coordinate (*chart 154-159*) include inoltre la definizione delle politiche di coordinamento tra i venditori dei diversi gruppi che si possono sovrapporre sullo stesso cliente.

L'insieme delle considerazioni sul modello di *coverage* è stato sviluppato prescindendo dalla collocazione organizzativa della funzione di vendita nell'ambito dell'azienda e dal suo assetto interno in termini di organigramma, in coerenza con l'ipotesi iniziale di questo lavoro (*chart 10*) che predilige la visione dell'azienda per funzioni più che per organigrammi, per dare maggiore generalità e stabilità a tutte le analisi che vi vengono sviluppate.

A questo punto si passa a esaminare la successiva fase, nell'ambito del processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita (*chart 140*), fase che attiene alla **distribuzione degli obiettivi**, i quali forniscono ai singoli venditori le direttive fondamentali di azione congruenti con gli obiettivi generali dell'azienda, andando a completare il quadro dei trinomi **zona/venditore/obiettivi** (*chart 138*) che stabiliscono lo schieramento fisico e logico delle risorse di vendita sul campo.

Nell'ambito del processo di *Set-up* la fase relativa alla distribuzione degli obiettivi è altrettanto critica delle precedenti fasi che hanno portato a definire il modello di copertura commerciale del mercato con la sua forte influenza, per i riflessi emotivi che genera sui comportamenti delle persone e, in ultima istanza, sui risultati di vendita dell'azienda.

## Fase 4 - Distribuzione degli obiettivi nella vendita diretta



La “zona” rappresenta lo spazio logico (*chart 55, 165*) nell'ambito della quale il venditore esercita la sua attività di vendita e costituisce quindi il suo campo esclusivo di azione in cui si confrontano le aspettative dell'azienda e la sua capacità di produrre affari in un dato esercizio economico.

L'attività del venditore si può sviluppare in maniera spontaneistica, nel senso della ricerca del maggior numero di occasioni di affari con intensità e priorità stabilite dalle circostanze o da sue valutazioni autonome, oppure gli possono essere date delle direttive su cosa, quanto, come e con quali priorità l'azienda si aspetta che lui venda su quella zona.

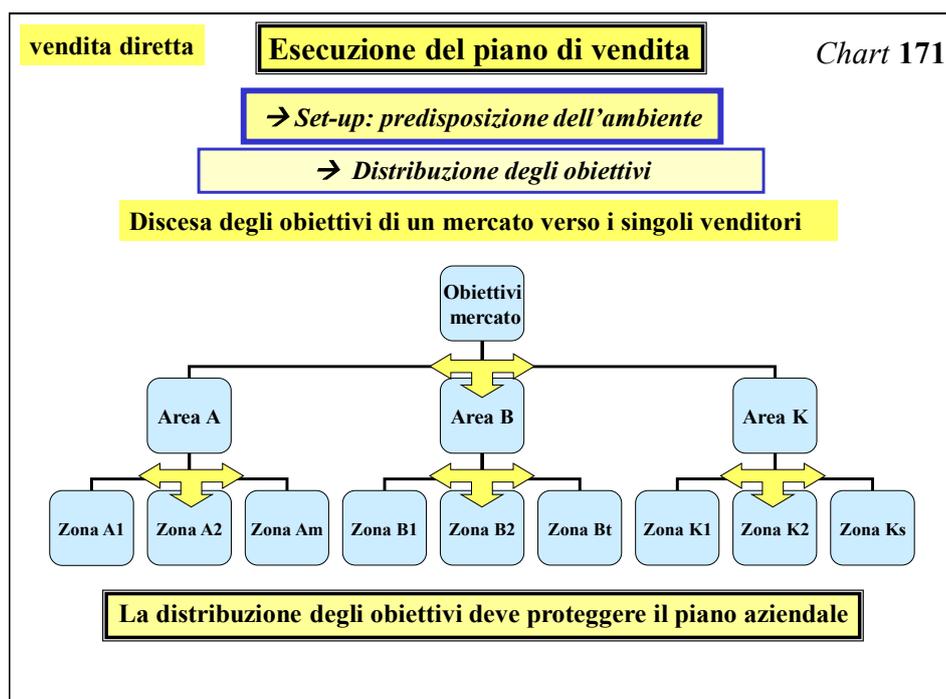
La scelta di dare al venditore delle direttive per la sua attività di vendita, che è l'opzione più diffusa soprattutto nel mercato *business-to-business*, significa assegnargli degli obiettivi di risultati da perseguire nella logica di una filosofia gestionale *MBO (management by objectives)* (*chart 101*), i quali obiettivi, esplicitando le aspettative dell'azienda verso il venditore, facilitano le sue scelte operative nell'ampio spettro delle possibili alternative di azione.

Nella breve discussione sull'*MBO* di *chart 101* emerge che l'area aziendale di più intensa e più capillare applicazione di questa tecnica gestionale è attualmente quella della funzione di vendita, dove costituisce lo strumento di finalizzazione coerente degli sforzi di vendita individuali verso il fine comune, che è quello che l'azienda si è posta in termini di risultati di vendita attesi in sede di formulazione del Piano di vendita per quell'esercizio economico.

Il motivo dell'importanza dell'*MBO* per la funzione di vendita risiede nel fatto che i vertici aziendali si misurano prevalentemente su obiettivi economico/finanziari e i risultati di vendita sono tra le variabili che maggiormente influenzano il perseguimento di tali obiettivi. Di conseguenza l'azienda mette in atto meccanismi organizzativi in grado di trasmettere alla propria funzione di vendita le esigenze del vertice in termini di risultati di vendita.

A ciò provvedono gli obiettivi così come valutati e strutturati dal processo di pianificazione e successivamente trasmessi alla funzione di vendita (*chart 126*) che deve farli scendere lungo le linee organizzative così da raggiungere ogni singolo venditore.

## La discesa degli obiettivi sui singoli venditori



Si è già visto come la funzione di vendita riceva, come risultato del lavoro di pianificazione a livello aziendale, un insieme di obiettivi (chart 124-125) che deve realizzare nell'esercizio economico che va a iniziare.

Ciascun obiettivo si qualifica (chart 127) per il suo **contenuto**, ossia il fenomeno commerciale cui si riferisce (ad esempio: fatturato, ordini, nuovi clienti, ecc), la relativa **quota** associata, ossia il risultato quantitativo da perseguire, il suo **riferimento temporale** (in genere l'esercizio economico) e, eventualmente, il **timing**, ossia la presunta curva di progressione nel tempo dei risultati nell'ambito del suo riferimento temporale (chart 126).

La funzione di vendita ripartisce gli obiettivi e le relative quote tra i diversi mercati individuati e li assegna ai manager delle rispettive organizzazioni di vendita che agiscono su questi mercati. In linea di massima tale ripartizione avviene sulla base delle stime del **potenziale commerciale trasformabile in affari nell'esercizio economico** (chart 172) relativo a ciascun mercato, tenendo ovviamente conto dei prodotti/servizi di competenza di ogni mercato.

Stabilito l'insieme di obiettivi assegnati a ciascun mercato, le relative quote sono distribuite dall'alto verso il basso (*top-down*) **facendole scendere lungo le linee** passando per le aree, ed eventualmente per altri livelli intermedi in relazione all'estensione della gerarchia di vendita, fino al livello dei singoli binomi **zona/venditore** a formare i già citati trinomi **zona/venditore/obiettivi** (chart 138).

Una distribuzione completa a tutti i livelli della quota riguardante un certo obiettivo assegnato alla funzione di vendita dovrebbe garantire una coerente convergenza degli sforzi di vendita individuali e di gruppo verso il perseguimento di quell'obiettivo.

Ma mentre i manager di vendita ai vari livelli sono chiamati ad attivarsi sui fenomeni di mercato che si riferiscono a tutti gli obiettivi ricevuti, ai venditori, per motivi puramente pratici, viene trasferito solo un numero limitato di tali obiettivi, al fine di mantenere concentrata la loro azione commerciale sui fenomeni di mercato relativi agli obiettivi ritenuti più importanti o più critici per l'azienda.

Gli obiettivi trasferiti ai venditori devono ovviamente rispondere al requisito di riferirsi a fenomeni di mercato effettivamente influenzabili dalle scelte e dalle azioni dei venditori e devono essere in

numero tale che la loro gestione non renda dispersivo o defocalizzato il loro lavoro di vendita e, in questo senso, si considera, in genere, appropriato non assegnare più di 3-5 obiettivi.

Questa indicazione sul numero di obiettivi segue un filo di ragionamento pragmatico che considera le difficoltà del venditore nel dover tener conto di troppi obiettivi, data la pressione quotidiana che proviene dalle attività di vendita e di gestione dei clienti, per cui, di fatto, il venditore sarebbe trascinato dagli eventi e, nel migliore dei casi, finirebbe per decidere lui quali obiettivi effettivamente considerare, i quali possono non coincidere con gli obiettivi maggiormente prioritari dal punto di vista dell'azienda.

Nello stabilire quali obiettivi assegnare ai venditori il manager di vendita conosce quali sono gli obiettivi che l'azienda ritiene prioritari e/o maggiormente critici tra quelli compatibili con il profilo (*chart 165*) delle rispettive zone.

Stabiliti gli obiettivi da assegnare a ogni binomio zona/venditore deve essere decisa la determinazione delle rispettive quote, operazione molto delicata per diversi motivi:

- nel caso molto frequente in cui gli obiettivi siano associati a un sistema di incentivazione (*chart 180-191*), le quote assegnate influenzano in maniera determinante la **retribuzione** di fatto dei venditori,
- indipendentemente dall'esistenza o meno di un sistema di incentivazione, i risultati ottenuti dai venditori rispetto alle quote assegnate costituiscono i riferimenti principali, anche se non esclusivi, sulla base dei quali vengono valutate le loro **prestazioni**, valutazioni che influiscono sulla considerazione in cui sono tenuti e sulla loro carriera,
- un'assegnazione ben equilibrata di quote, suscitando percezioni positive nei venditori sulla fattibilità dei relativi obiettivi, stimola la loro **motivazione** mettendoli, come si dice nel gergo commerciale, "in corsa" e costituisce la migliore garanzia di tutela del perseguimento dei corrispondenti obiettivi aziendali.

Per determinare le quote da associare a un obiettivo per ogni binomio zona/venditore, il manager dovrebbe stimare, relativamente a quell'obiettivo, il **potenziale commerciale** realizzabile su quella zona in quell'esercizio economico (da questo punto in poi indicato per brevità come "potenziale commerciale"), e, comunque, **ripartire tra i venditori, come già discusso, tutta la quota ricevuta per quell'obiettivo.**

**Il vincolo della distribuzione completa della quota ricevuta** è un elemento che facilita il manager nel lavoro di distribuzione di tale quota perché **più che i valori assoluti delle stime di potenziale commerciale**, diventano rilevanti le **stime di rapporto relativo dei potenziali commerciali** tra le diverse zone di una stessa area.

Se quindi, ad esempio, una quota di area di valore 100 deve essere distribuita tra due zone che compongono quell'area, diviene meno importante una stima precisa dei valori assoluti dei potenziali commerciali di tali zone rispetto al loro peso relativo, per cui se si stima che le due zone hanno potenziali commerciali simili la quota dovrà essere ripartita in parti uguali (salvo poi alcune ulteriori valutazioni di cui si discuterà nelle prossime *chart*), mentre se una zona è stimata avere un potenziale commerciale doppio dell'altra, situazione che dovrebbe corrispondere a un profilo di zona a cui dovrebbe poter essere attribuita una capacità produttiva del venditore doppia rispetto all'altra, per non violare il principio dell'equilibrio dimensionale delle zone (*chart 166*), allora la prima si vedrà assegnare una quota pari a 2/3 della quota totale e l'altra 1/3 ed eventuali variazioni di quota tra le due zone durante l'esercizio economico [fatto sempre da evitare ma da prendere in considerazione per situazioni anomale (*chart 301*)] sono regolate da un gioco a somma zero, nel senso che quanto in termini di quota potrà esser tolto a una zona dovrà essere aggiunto all'altra e viceversa.

Il vincolo della distribuzione completa della quota, e il corollario che ne consegue sulla rilevanza della sola valutazione relativa dei potenziali commerciali tra le diverse aree e zone, è l'elemento

determinante per stabilire i criteri di valutazione di tali potenziali e pervenire così alla distribuzione delle quote.

Da tutto ciò emerge ancora una volta la grande importanza dell'accuratezza e ponderazione con le quali devono essere valutati gli obiettivi complessivi perché mentre una stima errata dei potenziali commerciali relativi tra due zone determina un problema sia di business sia di gestione delle persone ma di natura locale, una stima errata delle quote assegnate alla funzione di vendita, o alle aree o, comunque a dei gruppi di vendita, determina problemi di ben più ampia dimensione che hanno riflessi non positivi sul business e sulle persone.

A questo punto si pone il problema di come si stimano i potenziali commerciali relativi tra le diverse zone e va rilevato come anche a questo problema si applichi la stessa considerazione proposta da Calvin a proposito dell'equilibrio dimensionale tra le zone (*chart 166*) e che, cioè, i criteri utilizzabili non costituiscono certamente una scienza esatta. Di conseguenza nella formulazione di decisioni di questo tipo devono sempre intervenire, come fattori correttivi ed elementi integranti dei dati disponibili, le valutazioni dei manager che, sulla base delle conoscenze del business e del mercato, esercitano una funzione di sintesi applicando delle forme di *management judgement*.

**E, in effetti, dietro a ogni distribuzione di quote c'è sempre una decisione, e quindi una responsabilità manageriale.**

**Sul tema della stima del potenziale commerciale relativo tra zone si tornerà alla *chart* successiva.**

Quanto discusso finora riguardo all'assegnazione di obiettivi ai venditori in relazione alle zone loro assegnate è relativo a un modello di *coverage* a struttura singola (*chart 149-151*) che è il modello di *coverage* più diffuso e più semplice.

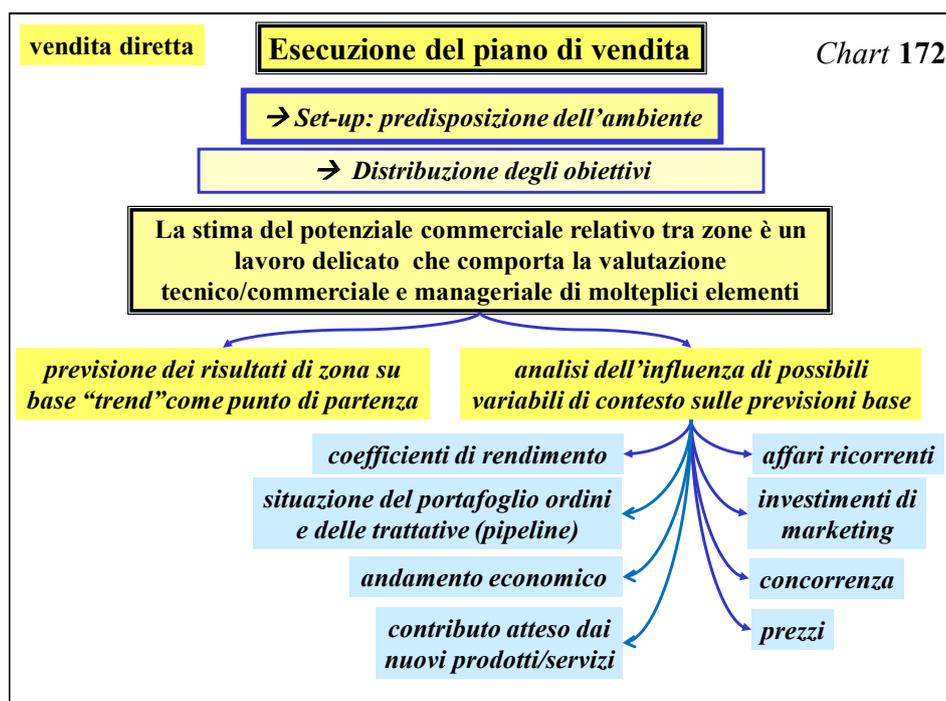
Considerando, invece, il caso in cui su un certo mercato sia stato adottato un modello di *coverage* a strutture multiple (*chart 152-159*), gli obiettivi sono assegnati ai diversi gruppi di vendita che agiscono su quel mercato in relazione al portafoglio di prodotti/servizi di rispettiva competenza e questa assegnazione viene determinata in sede di formulazione del Piano di vendita di esercizio. I manager dei gruppi di vendita specialistici provvederanno alla distribuzione ai loro venditori degli obiettivi ricevuti con gli stessi criteri discussi sopra per il modello di *coverage* a struttura singola.

Ma nel caso di modello di *coverage* a strutture multiple coordinate (*chart 154-159*) si pone anche il problema proposto alla *chart 156* del venditore generalista che agendo da *account manager* (*chart 291*) sui clienti "designati" dovrà fornire la sua collaborazione commerciale pro-attiva ai venditori degli altri strati di copertura commerciale di tipo specialistico per prodotto/servizio che gravitano sul suo o sui suoi clienti designati.

Tale compito, che dovrebbe già esser parte della *job description* del **venditore generalista** nel suo ruolo di *account manager*, viene sottolineato sul piano operativo con **l'assegnazione di ulteriori uno o più obiettivi che fanno riferimento ai prodotti/servizi specialistici** da vendere sul o sui suoi clienti designati. In questo modo si genera una comunanza di interessi tra venditore generalista e venditori specialistici sui clienti designati che dovrebbe stimolare e rafforzare la collaborazione tra i diversi strati di copertura del mercato che vengono implementati con questo modello di *coverage*.

Passando ora a discutere di valutazione di potenziali commerciali relativi si propone un procedimento pragmatico, che lascia ampi margini d'interpretazione al manager ma che, nello stesso tempo, indica almeno un'impostazione concettuale e una *check-list* che può aiutare in un compito così delicato.

## La stima del potenziale commerciale di una zona



Nella *chart* precedente è stato discusso come la determinazione della quota da associare a un obiettivo assegnato a una zona dipenda dalla stima del potenziale commerciale di quella zona traducibile in affari nel nuovo esercizio economico.

È stato anche discusso come l'esigenza di distribuire alle zone di una certa area tutta la quota attribuita a quell'area, porti a considerare tali potenziali commerciali in **senso relativo** tra le diverse zone della stessa area.

A questo punto si propone, come procedimento eminentemente pragmatico per giungere alla stima dei potenziali relativi, di partire dalle **previsioni su base trend** (*chart 106*) dei risultati ottenibili per quell'obiettivo nel nuovo esercizio economico su ogni zona di quell'area e di aggiustare queste previsioni attraverso **un'analisi dell'influenza di alcune possibili variabili di contesto** (un campione delle quali verrà discusso più oltre nell'ambito di questa stessa *chart*) che stimi i possibili loro effetti, migliorativi o peggiorativi, su tali previsioni base per ogni zona.

A questo punto si assume come **potenziale assoluto convenzionale di ogni zona** il dato previsionale modificato tenendo conto delle variabili sopra citate e come **potenziale assoluto convenzionale dell'area** la somma dei potenziali convenzionali di tutte le zone che fanno parte di quell'area.

Il contributo **percentuale** del potenziale convenzionale di ciascuna zona al potenziale convenzionale dell'area può essere assunto come **valore del potenziale relativo di ciascuna zona**.

**La quota per ogni zona che si riferisce all'obiettivo in esame si ottiene applicando la percentuale del potenziale relativo di quella zona alla quota assegnata all'area.**

Le quote così ottenute vanno poi "ricontrollate" dal *sales manager* che le sottopone a una valutazione di sintesi che tenga conto di fattori imponderabili o non quantificabili di sua conoscenza, alcuni anche di natura psicologica e di gestione del personale, e verifichi che la produttività richiesta a ogni venditore rientri in ragionevoli limiti di produttività aziendale per zone di quel profilo.

Per tale verifica il manager ha anche bisogno di criteri generali che lo aiutino a valutare se gli obiettivi rispondano a dei requisiti di corretta formulazione, argomento che sarà discusso nella *chart* successiva.

Il *sales manager* applicando il suo giudizio può accettare o modificare la distribuzione dell'obiettivo, sostanziando in questo modo la sua responsabilità su tale ripartizione.

Questo procedimento è applicabile anche in presenza di variazioni nei confini e nei profili delle zone nel passaggio al nuovo esercizio economico, facendo ricorso a una riaggregazione, secondo i nuovi confini e profili delle zone, dei dati elementari storici di ciascuna zona, con l'aiuto di fogli elettronici o di *software* specifico,.

Le variabili di contesto sopra citate, che vanno considerate come fattori di natura locale o settoriale per eventuali modifiche delle previsioni elaborate per ogni zona su base *trend*, dovrebbero fare riferimento a tutti i possibili fattori in grado di influenzare i risultati di ciascuna zona, e tra questi se ne può evidenziare un campione dei più comuni da utilizzare come parziale *check-list*, tenendo poi presente che ogni tipologia di business può avere dei fattori di influenza peculiari.

La *check-list* di cui sopra include:

- **coefficienti di rendimento.** Esistono dei fattori oggettivi la cui variazione può influenzare il rendimento delle attività di vendita su una certa zona come, ad esempio, una rotazione nel venditore che, in relazione all'esperienza, competenza e familiarità con quel segmento di mercato, può determinare una influenza positiva o negativa, anche se transitoria, sui risultati ottenibili. Così come una nuova zona formata da aggregazioni di opportunità su un territorio geografico molto ampio induce tempi di viaggio che influenzano il rendimento complessivo di vendita. Si presentano poi altri fattori che inducono variazioni meno marcate ma, talvolta, molto più influenti sul rendimento nell'attività di vendita, come, ad esempio, il prospettarsi dei primi sintomi di saturazione in un certo segmento di mercato per qualche linea di prodotto/servizio che ha dato un forte contributo ai risultati precedenti. C'è poi l'influenza dell'attività della concorrenza sul rendimento dell'attività di vendita che per la sua importanza e influenza merita un paragrafo dedicato riportato più oltre in questa lista;
- **affari ricorrenti.** Molte delle variazioni su quegli affari che danno flussi di fatturato ricorrente, come ad esempio noleggi, contratti di manutenzione, contratti di somministrazione, ecc. si evidenziano nell'esercizio precedente anche se la loro influenza si palesa in pieno nell'esercizio successivo. È quindi opportuno tener conto delle variazioni di questi fattori per la loro influenza positiva o negativa sui risultati del nuovo esercizio;
- **situazione del portafoglio ordini e delle trattative in corso (*pipeline*).** Le variazioni tra un esercizio e l'altro, in positivo o in negativo, degli ordini in portafoglio all'inizio esercizio per una certa zona sono elementi d'influenza diretta sui risultati del nuovo esercizio. Analogamente per quanto riguarda le variazioni del portafoglio delle trattative in corso valutate nel loro stato di avanzamento, nell'entità economica e nella stima delle probabilità di conclusioni positive;
- **investimenti di marketing.** Le variazioni nei budget per le spese di marketing operativo (*chart 41*) su certe zone per la generazione della domanda e la ricerca delle *lead* (*chart 227*) sono fattori di rilevante influenza sui risultati di vendita ottenibili su quelle zone;
- **andamento economico.** Per quanto riguarda l'andamento economico generale, questo aspetto è già stato considerato in sede di pianificazione aziendale e le quote ricevute dovrebbero già scontare l'influenza di questo fattore. Quello che può interessare in questa sede è il particolare andamento economico di alcuni settori diverso in termini quantitativi dall'andamento generale. Tale diversità può essere generata da fattori economici locali o dall'andamento di settori merceologici che hanno particolare peso nei profili di certe zone. Ad esempio i potenziali di una zona formata da aziende che operano in uno stesso settore saranno influenzati dall'andamento economico di quel settore, come, ad esempio, una crisi nel settore automobilistico sicuramente pesa anche sull'indotto del settore e sulla situazione economica di un territorio geografico che vede una forte concentrazione di produzione automobilistica e di aziende del relativo indotto;
- **concorrenza.** Anche per la concorrenza valgono considerazioni analoghe a quelle discusse al punto precedente nel senso che il posizionamento generale dell'azienda verso la concorrenza è

stato già valutato in sede di pianificazione aziendale e già incorporato nelle quote assegnate, ma esistono situazioni locali che vanno considerate nel loro evolversi. Ad esempio in un territorio geografico un concorrente importante può aprire una filiale di vendita dove in precedenza non era presente ed è chiaro che quel territorio vedrà una variazione del peso della concorrenza diverso dai parametri considerati in sede aziendale complessiva. La situazione opposta può presentarsi nel caso che un concorrente importante chiuda una filiale in un certo territorio. Guardando poi la concorrenza oltre che sul piano della presenza sul mercato anche su quello delle variazioni nella sua offerta, possono presentarsi situazioni sul piano locale o settoriale molto diverse da quelle considerate nella pianificazione complessiva aziendale;

- **contributo atteso dai nuovi prodotti/servizi.** I nuovi prodotti servizi che sono stati immessi sul mercato recentemente e quelli che saranno immessi durante il nuovo esercizio economico potrebbero avere un'influenza quantitativa sui risultati di certe zone diversa da quella media aziendale e di questo va tenuto conto per quelle zone;
- **prezzi.** Quanto discusso in precedenza si applica anche all'importante questione dei prezzi che, però, non dovrebbe evidenziare variazioni di carattere locale diverse da quelle considerate in sede di pianificazione aziendale, salvo che per certi servizi le caratteristiche di "deperibilità" e di "plasticità" insite in questo tipo di offerta (*chart 18 e 19*) possano incidere a livello locale o settoriale sulla dimensione prezzo.

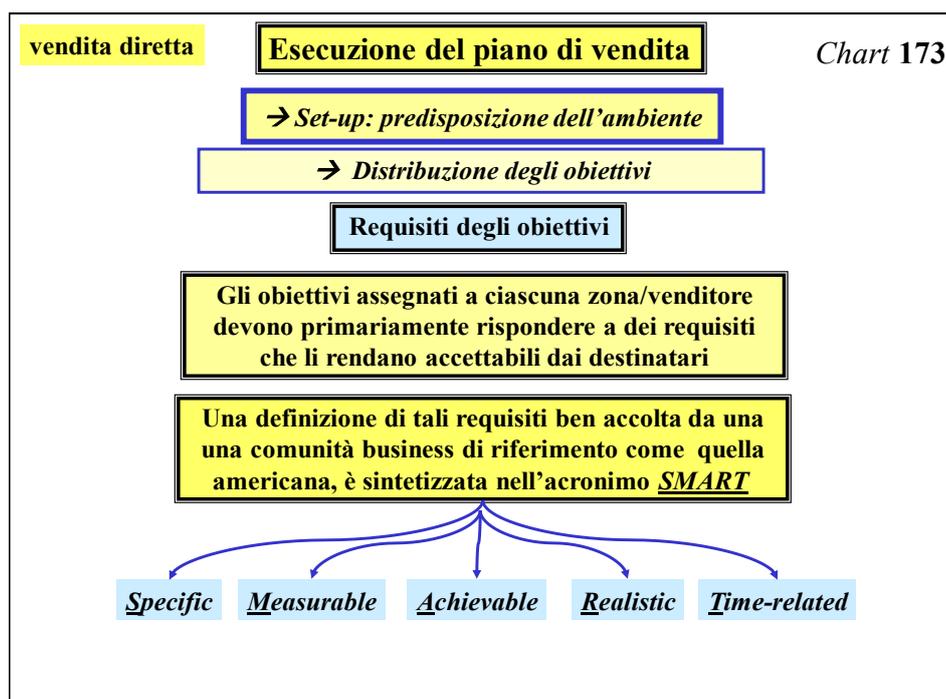
Ciascuno dei fattori riportati in questa *check list* può essere trattato stimando la sua influenza, in positivo o in negativo, sui dati previsionali su base *trend* valutati per ciascuna zona. I diversi contributi di ciascun fattore si cumulano e contribuiscono a determinare il potenziale commerciale convenzionale assoluto per la singola zona.

Quei fattori che hanno la stessa influenza su tutte le zone di un'area possono essere trascurati poiché avendo la stessa incidenza sul potenziale commerciale convenzionale assoluto di tutte le zone di una stessa area, non alterano il potenziale commerciale relativo tra queste zone.

Il procedimento qui discusso riferito alle singole zone appartenenti a un'area è applicabile anche per l'assegnazione a una qualunque entità organizzativa di livello intermedio (ad esempio, l'area stessa) delle quote che discendono dall'entità organizzativa di livello superiore (ad esempio la funzione aziendale di vendita o quella responsabile di un certo mercato).

Prendendo come riferimento la struttura di vendita ipotizzata alla *chart 171*, l'influenza delle variabili di contesto sopra discusse diminuisce, in genere, all'elevarsi del livello gerarchico dell'entità organizzativa a cui vanno applicate, poiché all'ampliarsi delle dimensioni dei segmenti di mercato considerati tende ad aumentare il peso delle valutazioni statistiche su base *trend* rispetto ai fattori correttivi di carattere locale o settoriale.

## Requisiti degli obiettivi



Si vedrà successivamente come gli obiettivi per i venditori, dopo aver superato l'arduo percorso decisionale già discusso, devono essere comunicati agli interessati e da questi accettati, oltre che formalmente, fatto forse ovvio in un regime di vendita diretta in cui il venditore è un lavoratore molto qualificato ma pur sempre un lavoratore dipendente, accettati anche intimamente.

Il manager, quindi, oltre a esser ben preparato sui razionali che hanno portato alla formulazione di quegli obiettivi e in grado di sostenere un confronto dialettico con i suoi venditori, deve anche potersi ritenere tranquillo sulla loro rispondenza a quei requisiti che possono essere considerati come attributi di una corretta formulazione di obiettivi.

Una definizione di tali requisiti ben accolta da una comunità business di riferimento come quella americana è sintetizzata nell'acronimo **SMART**, introdotto nel 1981 da un articolo della rivista *Management Review*<sup>63</sup>, acronimo formato dalle iniziali di:

- **Specific**, sta a indicare che l'obiettivo deve essere definito in una forma non ambigua, precisa e comprensibile, con una specifica espressione di quale è il risultato atteso e il suo valore quantitativo, rappresentato dalla quota associata all'obiettivo;
- **Measurable**, fa riferimento alla misurabilità del risultato nel senso delle condizioni e ipotesi sottostanti alla sua misurazione, come e con quali strumenti avviene tale misurazione e chi ne ha la responsabilità;
- **Achievable**, si riferisce al grado di confidenza sulla fattibilità di quel risultato nelle condizioni date, intendendo con ciò soprattutto le condizioni di mercato, il portafoglio di offerta e la zona assegnata, il tutto in relazione anche ai risultati pregressi su quella zona. In genere questo è il punto maggiormente controverso perché molto spesso sottende un reale conflitto di percezioni tra venditore e azienda, conflitto mitigabile solo con solide argomentazioni a sostegno dei razionali che hanno portato a definire obiettivi e quote, e con un rapporto di fiducia verso il proprio manager e l'azienda;

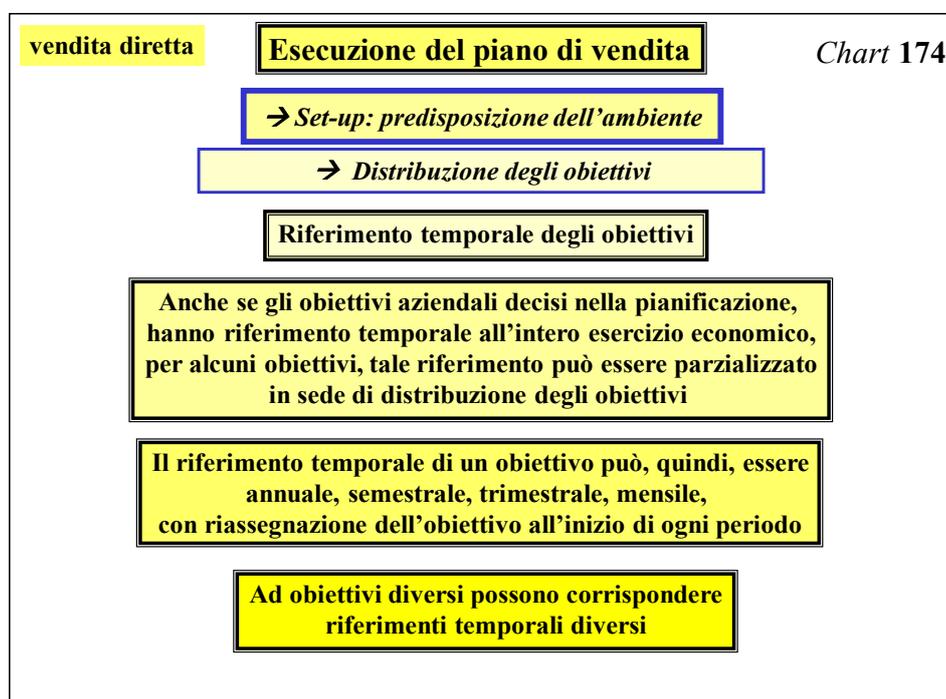
<sup>63</sup> George Doran, Arthur Miller, and James Cunningham: "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives", 1981, *Management Review*, vol. 70, n° 11

- **Realistic**, un risultato può essere fattibile ma anche non realistico se non esistono le condizioni necessarie per la sua realizzazione. Le condizioni possono essere le più varie: risorse umane in quantità e competenza per i servizi, strutture necessarie all'attività commerciale, vincoli da rimuovere, l'attuarsi di ipotesi considerate come prerequisiti (ad esempio, il lancio di un certo nuovo prodotto/servizio a una certa data), ecc.;
- **Time-related**, nel senso che gli obiettivi devono far riferimento a precise scadenze temporali entro le quali devono essere realizzati.

Le argomentazioni dialettiche del manager verso il venditore devono essere convincenti soprattutto sui requisiti **Achievable** e **Realistic**, che sono quelli che più influenzano reputazione e carriera di quest'ultimo.

Quando poi intervengono aspetti legati a un sistema d'incentivazione sugli obiettivi ricevuti dal venditore, aspetti che incidono sulla sua retribuzione e che saranno discussi nella fase riguardante la "Remunerazione e incentivazione" (**chart 180-191**), allora è necessario che gli obiettivi rispondano a ulteriori requisiti come il fatto che facciano riferimento a **variabili effettivamente influenzabili dal venditore** e che questi sia in grado di **agevolmente controllarli e gestirli**, tema ripreso alla **chart 194**.

## Riferimento temporale degli obiettivi



Riguardo al requisito *Time-related* degli obiettivi va detto che anche se gli obiettivi aziendali decisi in sede di pianificazione, hanno, in genere, un riferimento temporale legato all'intero esercizio economico, per alcuni obiettivi, tale riferimento può essere parzializzato in sede di distribuzione degli obiettivi.

La scelta di riferimenti temporali diversi dalla durata del periodo pianificato trova una sua giustificazione in quelle situazioni nelle quali possono cambiare le condizioni operative di business nel corso dell'esercizio, per cui l'azienda si riserva un margine di flessibilità che esercita intervenendo sugli obiettivi nel corso dell'anno. Il riferimento temporale di un obiettivo può, quindi, essere annuale, semestrale, trimestrale, mensile, con riassegnazione del relativo obiettivo all'inizio di ogni periodo, situazione che in alcuni casi può richiedere uno sforzo manageriale e

amministrativo intenso, e a obiettivi diversi possono corrispondere, quindi, riferimenti temporali diversi.

È però sconsigliabile adottare questa modalità per gli obiettivi fondamentali di volume dell'azienda per motivi soprattutto di pianificazione del lavoro di vendita ma anche per alcuni aspetti psicologici, poiché questi obiettivi devono rappresentare la via maestra sui risultati da raggiungere indicata al venditore ed eventuali modifiche e aggiustamenti devono avere il sapore dell'eccezionalità.

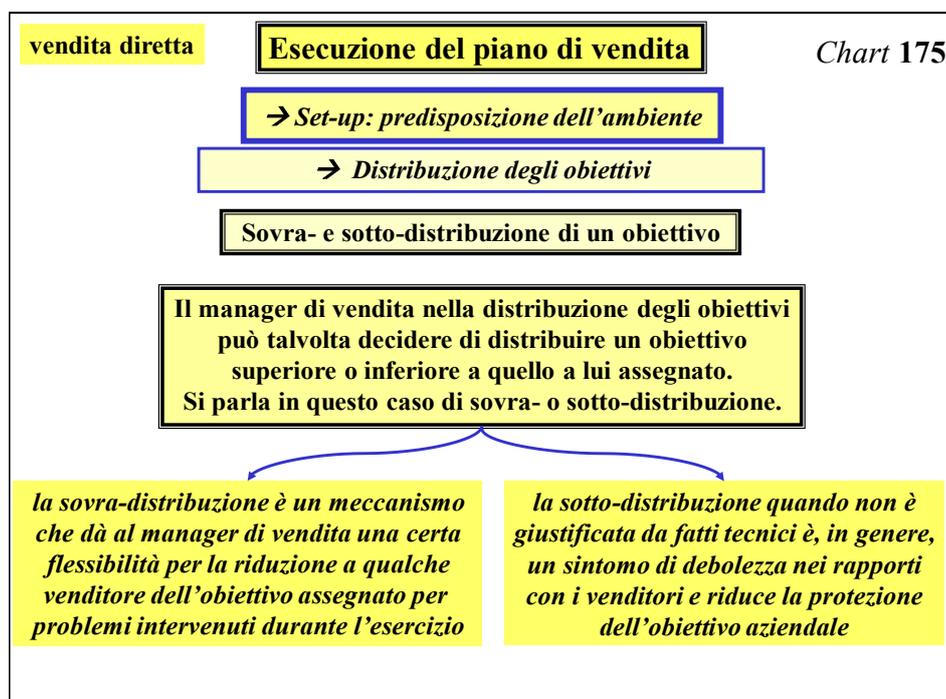
Se gli obiettivi di business sono quindi di norma annuali, gli obiettivi crediti, ad esempio, tendono a essere trimestrali, poiché le situazioni di scoperto dei clienti e le loro politiche di pagamento ai fornitori possono evolversi molto rapidamente.

In alcuni casi di *large/key account* possono anche esser assegnati obiettivi poliennali su progetti che si sviluppano nel lungo termine, è però buona norma introdurre degli indicatori almeno annuali per controllare il loro avanzamento.

Il riferimento temporale degli obiettivi di cui si sta discutendo non va confuso con il *timing* degli obiettivi (*chart 126*), ossia la presunta curva di progressione nel tempo dei risultati nell'ambito del riferimento temporale dell'obiettivo, che funge da curva di *benchmark* in sede di Controllo avanzamento del business (*chart 296-302*).

A questo proposito va sottolineato che il *timing* di un obiettivo assegnato a una certa zona può non avere, per la sua dipendenza dal profilo della zona, lo stesso andamento del *timing* aziendale dello stesso obiettivo e questo argomento verrà ripreso discutendo di Controllo avanzamento (*chart 297*).

## Sovra- e sotto-distribuzione di un obiettivo



Nella distribuzione degli obiettivi il manager di vendita potrebbe decidere di distribuire un obiettivo più alto o più basso di quello a lui assegnato e si parla in questo caso di sovra- o sotto-distribuzione.

La sovra-distribuzione è un meccanismo per preconstituire dei margini di manovra, da usare durante il periodo di riferimento temporale degli obiettivi, per poter intervenire con riduzioni di quote ad alcuni venditori senza interventi di aumenti compensativi su altri, come sarebbe necessario per mantenere la quadratura della distribuzione (*chart 171*), in caso di cambiamenti negli elementi di valutazione dei potenziali di zona oppure a fronte di riconosciuti errori di valutazione nella definizione delle quote.

La decisione del manager di sovra-distribuire alcuni obiettivi è una decisione molto delicata perché rischia di inficiare un tacito principio di correttezza sotteso a una gestione per obiettivi, ossia che gli obiettivi siano equilibrati e ragionevolmente giusti senza un sovrappeso a discrezione del manager a tutela della sue insicurezze. Per questo motivo molte aziende tendono a imporre, come politica aziendale, delle forti limitazioni a questa pratica.

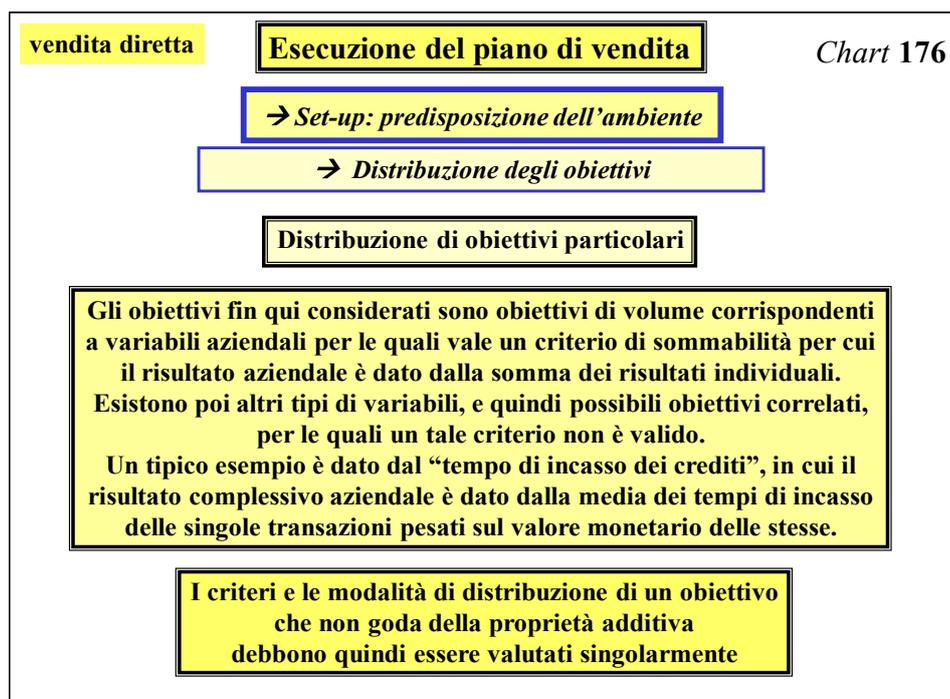
Analogamente occorrono situazioni nelle quali può essere ritenuto opportuno effettuare una sotto-distribuzione degli obiettivi o per motivi tecnici, come quando si deve inserire nell'attività un nuovo venditore che sarà disponibile successivamente all'inizio del periodo di riferimento temporale degli obiettivi e viene riservata una quota parte degli obiettivi per questa persona, oppure per motivi psicologici, quando gli obiettivi da distribuire sembrano talmente elevati da non riuscire a giustificarli ai venditori e si vuole mantenere motivata la forza di vendita nella speranza o nella convinzione che nel corso del periodo di riferimento temporale degli obiettivi la realtà dimostrerà la correttezza del processo di pianificazione dell'azienda.

Un altro caso di sotto-distribuzione è quello per il quale si procede alla riduzione della quota di un venditore durante il periodo di riferimento dell'obiettivo se i suoi risultati sono così lontani dalla quota da generare la preoccupazione che egli tenda a rallentare la sua attività magari per conservarsi delle opportunità commerciali da sfruttare nell'esercizio successivo.

Ma una sotto-distribuzione a inizio esercizio per motivi psicologici dei venditori è interpretabile come un atto di debolezza del manager o dell'azienda e va sempre evitata anche perché viola il vincolo della distribuzione completa della quota ricevuta (**chart 171**).

Per questo motivo molte aziende vietano ai manager la possibilità di sotto-distribuire gli obiettivi.

## Distribuzione di obiettivi particolari



Il problema della ripartizione degli obiettivi così come discusso finora fa riferimento a degli obiettivi di volume quali fatturato, margini di contribuzione, ordini di prodotti e di servizi, ecc., obiettivi che hanno la proprietà della sommabilità, nel senso che il risultato aziendale è dato, in linea di massima, dalla somma dei singoli risultati individuali.

Ma esistono obiettivi che non hanno questa proprietà come ad esempio gli obiettivi sui tempi d'incasso dei crediti, piuttosto che obiettivi sulla *customer satisfaction* e, in genere, gli obiettivi di

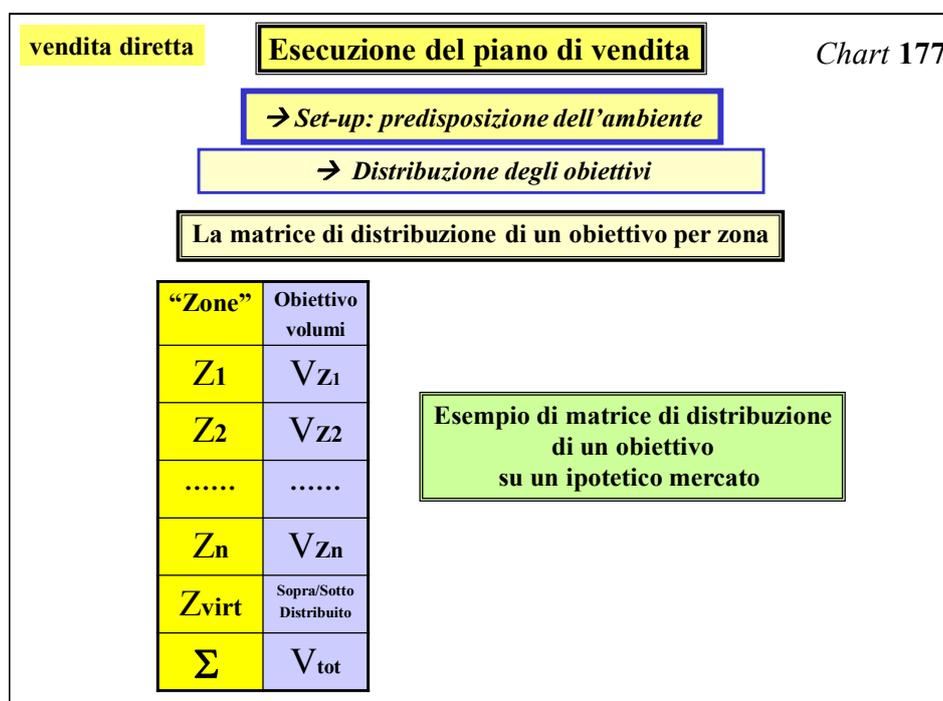
qualità per i quali il risultato aziendale è dato da una media pesata dei risultati individuali con i parametri di peso che dipendono dal tipo di obiettivo.

Per questi obiettivi le modalità di distribuzione ai manager e ai venditori delle rispettive quote devono essere stabiliti di volta in volta in relazione alla natura dell'obiettivo stesso.

La distribuzione quindi di un obiettivo di qualità può essere anche molto semplice assegnando a ciascuna zona un obiettivo pari alla quota aziendale e in questo modo se tutte le zone raggiungono il loro obiettivo, quello aziendale è automaticamente raggiunto. Se invece si vuole distinguere tra zone considerando le caratteristiche del loro profilo e i diversi risultati di qualità che sono presumibilmente ottenibili, allora è necessario gestire un'oculata distribuzione intorno alla media in maniera tale che la media pesata sia pari o molto vicina all'obiettivo aziendale.

Ad esempio, supponendo che un obiettivo di qualità aziendale corrisponda ai giorni medi di scoperto del credito, se i clienti di una zona sono di un certo tipo (ad esempio banche, che erano di norma dei buoni pagatori almeno nei bei tempi passati) quell'obiettivo è sicuramente raggiunto, mentre se i clienti di un'altra zona sono industrie manifatturiere o di servizi, quello stesso obiettivo può essere più difficile da raggiungere. Assegnare, quindi, a due zone siffatte lo stesso obiettivo oltre che non corretto sarebbe pericoloso per la tutela dell'obiettivo aziendale, ricordando che un venditore che riceve un obiettivo sicuramente non fattibile tende a ignorarlo con un risultato finale complessivo sicuramente peggiore di quello che avrebbe potuto essere applicando a quell'obiettivo le appropriate attenzioni del venditore.

## Le matrici di distribuzione degli obiettivi nella vendita diretta



A ogni distribuzione di un obiettivo di volume relativo a un certo mercato effettuata dal manager di vendita responsabile di quel mercato, si forma una corrispondente matrice zone/obiettivi.

L'ultima riga di ciascuna matrice costituisce l'elemento di quadratura con il corrispondente obiettivo ricevuto dal manager, elemento che consente il controllo di completezza della distribuzione.

Per obiettivi di altro tipo, come, ad esempio, per gli obiettivi di qualità, vanno stilate delle matrici analoghe arricchite degli altri elementi necessari all'algorithmo di calcolo di competenza di quell'obiettivo per consentire il controllo di quadratura della distribuzione dell'obiettivo.

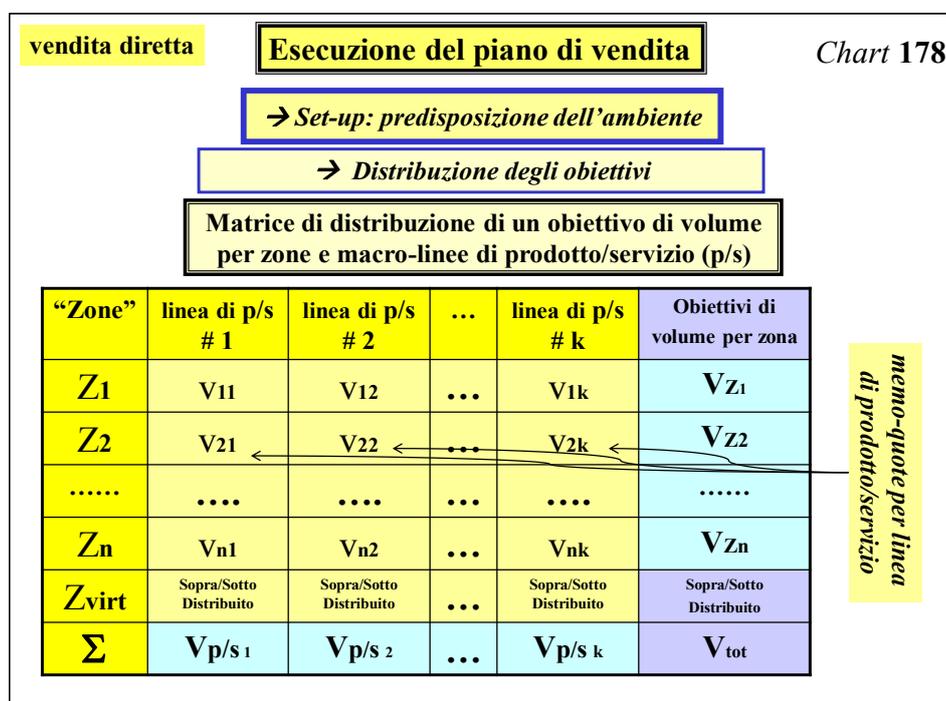
L'insieme di queste matrici fotografa la distribuzione complessiva degli obiettivi su quel mercato. Nel caso di una copertura del mercato a strutture multiple coordinate (**chart 154-159**) le distribuzioni degli obiettivi sulle zone dei diversi strati di copertura del mercato avvengono in maniera indipendente, anche se sussiste un elemento di collegamento tra queste distribuzioni costituito dai clienti designati, ossia dai clienti in cui il lavoro di vendita è sviluppato in forma coordinata tra il venditore generalista, responsabile del cliente designato e che funge da *account manager* (**chart 291**), e il venditore specialista, responsabile commerciale di una specifica linea di prodotti/servizi.

Si è già visto a **chart 171** come tale collegamento si realizzi assegnando al venditore generalista anche un obiettivo cumulativo, e rispettiva quota, o più obiettivi separati, e rispettive quote, concernenti la vendita di prodotti/servizi specialistici sui suoi clienti designati e accreditando sui rispettivi obiettivi del venditore specialista e del venditore generalista le eventuali conclusioni di affari su tali clienti.

Per determinare l'entità della o delle quote relative agli obiettivi di prodotti/servizi specialistici che competono al venditore generalista il suo manager deve:

- stabilire quali sono i clienti designati sulla zona di quel venditore generalista,
- ricevere dai manager di vendita specialistici la loro stima di affari, come parte delle loro quote specialistiche, da realizzare sui clienti designati di quella zona.

Queste informazioni permettono al manager di completare il panorama di obiettivi e quote da distribuire al suo venditore generalista.



Riprendendo una matrice di distribuzione di un obiettivo di volume discussa alla *chart* precedente, se la pianificazione aziendale è in grado di articolare la matrice relativa all'obiettivo principale (fatturato o volume di ordini conclusi o altro, in dipendenza dalle caratteristiche dello specifico business) in suddivisioni per linea di prodotto/servizio, si istituisce una situazione che è forse interessante discutere.

Un'articolazione di tale matrice in questo senso permetterebbe di dare indicazioni aggiuntive ai venditori che possono essere utilizzate come guida operativa per il bilanciamento dei loro affari o come fonte d'ispirazione per la ricerca di opportunità commerciali. Ad esempio, in situazioni nelle quali i margini di contribuzione delle linee di prodotto/servizio sono abbastanza diversificati e i

venditori hanno anche un obiettivo di margine da perseguire, un corretto bilanciamento dei loro sforzi di vendita tra le diverse linee di prodotto/servizio è un elemento di maggior tutela di questo loro obiettivo di margine.

Si parla di suddivisioni per “linea” di prodotto/servizio, dove per “linea” s’intende un opportuno raggruppamento dei prodotti/servizi in relazione alle specifiche caratteristiche del business, senza la necessità di scendere molto in dettaglio in questa articolazione dell’obiettivo di volume. Esempi di criteri di raggruppamento potrebbero essere l’omogeneità funzionale dei prodotti/servizi, o una suddivisione tra prodotti e servizi, tenuti presenti i maggiori vincoli per l’esecuzione dei servizi costituiti dalla disponibilità di risorse per la loro esecuzione, per cui sarebbe anche abbastanza inutile, se non talvolta controproducente, spingere per la vendita dei servizi oltre certi limiti, oppure si potrebbero ulteriormente suddividere i prodotti in prodotti a volume e prodotti a valore (*chart 16*), e i servizi in servizi pacchettizzati (*chart 17*) e servizi progettuali, e così proseguendo fino al livello di dettaglio ritenuto più opportuno in relazione alle esigenze del business e alla granularità del lavoro di pianificazione *bottom-up* (*chart 120-121*), che dovrebbe fornire i dati di supporto.

Una volta decise le suddivisioni, il manager può richiedere la collaborazione dei responsabili della pianificazione *bottom-up* per ripartire tra tali linee la quota che ha ricevuto, relativamente all’obiettivo di volume a cui tale matrice si riferisce, e che ha già deciso come distribuire alle sue diverse zone.

In questa maniera con la collaborazione delle *product/service line* il manager stabilisce i valori dell’ultima riga della matrice che, colonna per colonna, devono essere poi ripartiti in verticale tra le diverse zone. Tale ripartizione può essere fatta dal manager stesso, eventualmente con un limitato supporto delle *product/service line*, ad esempio, sulla base, in prima approssimazione, dei risultati storici di quella macro-suddivisione sulle singole zone.

L’ultima colonna di destra della matrice corrisponde alle quote stabilite per ciascuna zona per l’obiettivo considerato e la matrice pone il requisito di quadratura oltre che in verticale anche in orizzontale.

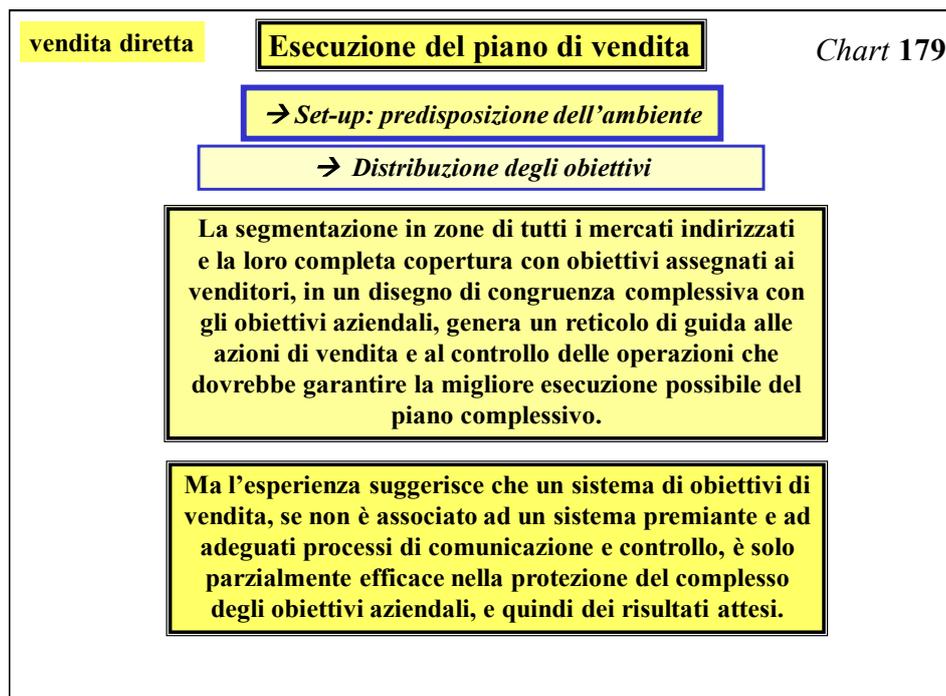
L’esigenza di soddisfare questo requisito consente di ritornare sulla ripartizione in verticale delle quote complessive delle singole zone per eventuali aggiustamenti di quadratura in orizzontale che, oltre che ispirati da considerazioni aritmetiche, possono tener conto di valutazioni commerciali riguardo ai profili e alle caratteristiche delle singole zone.

A lavoro ultimato le singole righe della matrice così costituita determinano per ogni zona delle memo-quotes per linea di prodotto/servizio, che affiancano la quota ufficiale complessiva assegnata alla zona per l’obiettivo cui la matrice fa riferimento.

Tali memo-quotes non hanno valore ufficiale ma sono delle indicazioni per i venditori, come già detto, per la ricerca delle direzioni di lavoro e per il bilanciamento del loro business.

Ma in alcune situazioni tali memo-quotes possono ispirare l’assegnazione di target effettivi a certe scadenze temporali, target ai quali associare premi e incentivi che stimolano i venditori. Ad esempio, quando una linea di offerta è costituita da servizi basati sull’impiego di risorse umane pregiate per le quali ogni periodo di mancato impiego rappresenta un costo notevole e non recuperabile, può diventare importante sollecitare alcuni venditori ad anticipare le azioni di vendita su questi servizi, ponendole in più alta priorità nei loro programmi di lavoro.

## **Sinergia tra obiettivi, sistema premiante e processi di comunicazione e controllo**



Dopo questa lunga discussione sulla distribuzione degli obiettivi di vendita appare evidente come in una logica di gestione della forza di vendita via *MBO* (*chart 170*) la fase di distribuzione degli obiettivi costituisca un insieme di atti di estrema importanza.

Nonostante che tale fase comporti numerose arbitrarietà e pesanti approssimazioni essa costituisce un potente strumento di gestione, di guida e di controllo delle operazioni di vendita e dei venditori, come apparirà ancora più chiaro in seguito.

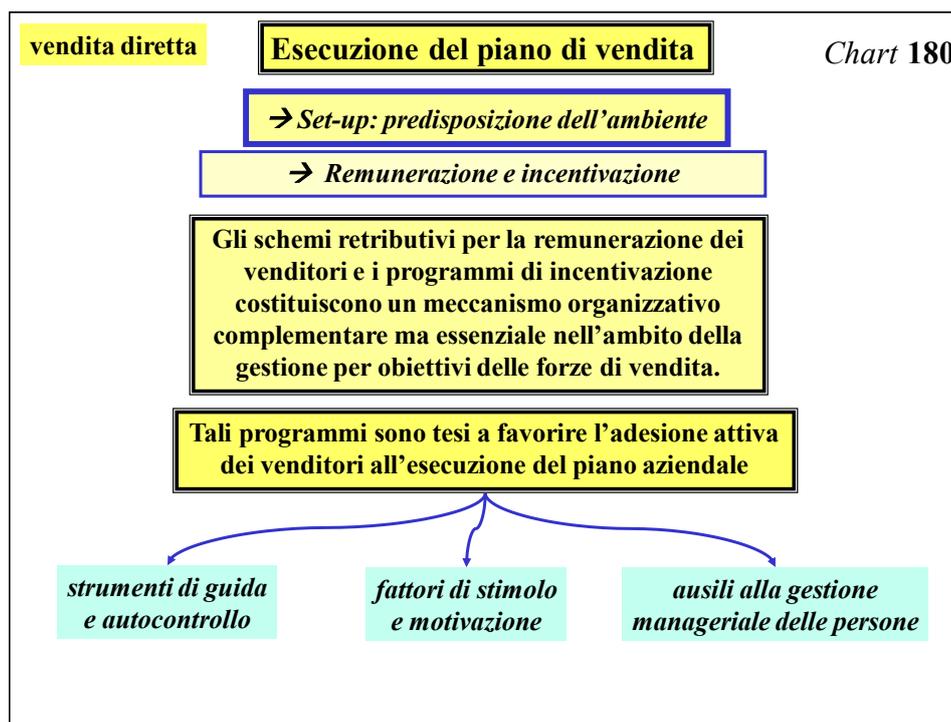
Con il tempo ogni azienda costruisce un suo stile per la distribuzione degli obiettivi che diventa poi cultura aziendale, ma tale cultura deve poter essere sempre rimessa in discussione per non rischiare una deriva consuetudinario-burocratica che è il peggior nemico dell'efficacia dei processi aziendali.

La segmentazione in zone di tutti i mercati indirizzati e la loro completa copertura con obiettivi assegnati ai venditori, in un disegno di congruenza complessiva con gli obiettivi aziendali, genera un reticolo di connessioni logiche tra tutte le forze di vendita che può essere interpretato come un'infrastruttura virtuale che dovrebbe garantire la migliore esecuzione possibile del Piano di vendita.

Ma l'esperienza suggerisce che un sistema di obiettivi di vendita, se non è associato a un sistema premiante e ad adeguati processi di comunicazione e controllo, è solo parzialmente efficace nella protezione del complesso degli obiettivi aziendali, e quindi dei risultati attesi.

È questo l'argomento delle prossime *chart* che discutono la fase riguardante la remunerazione e incentivazione delle forze di vendita.

## Fase 5 - Remunerazione e incentivazione nella vendita diretta



I meccanismi d'incentivazione sono da sempre associati all'attività dei venditori come pratica aziendale di larghissima diffusione.

Questa pratica trova una sua giustificazione nel carattere simil-imprenditoriale ([chart 101, 133, 270, 312, 435](#)) del lavoro del venditore e negli ampi margini di autonomia inevitabili nella sua attività.

**Nonostante le direttive e i supporti che riceve dall'azienda e dai suoi manager il venditore è sostanzialmente solo nelle scelte di azione sul mercato, nelle decisioni di come penetrare le diverse barriere all'ingresso presenti in ogni situazione commerciale, nel proporsi al cliente o al probabile cliente, nello sviluppare la trattativa, nel fronteggiare gli attacchi della concorrenza e nel decidere le linee di comportamento durante tutto il ciclo di vendita.**

Questa sostanziale solitudine lascia al venditore una marcata discrezionalità nella ricerca e nella selezione delle opportunità commerciali che ritiene a più elevata probabilità di successo e in quantità tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi assegnati, gli richiede spinta interiore, spirito d'iniziativa, competenza, creatività per formulare le soluzioni alle esigenze dei clienti e una solidità personale che lo metta in grado di superare situazioni difficili e, talvolta, anche sgradevoli (per un profilo professionale più completo del venditore si vedano le [chart 309-315](#)).

A sua volta l'azienda fa affidamento sull'autonomia del venditore e sulle sue doti personali poiché dispone di possibilità di controllo essenzialmente a posteriori basate sui risultati di vendita, al più valutando attentamente oltre che la quantità anche la qualità del lavoro del venditore, argomento che sarà ripreso discutendo di CRM ([chart 432-434](#)).

Il venditore ha bisogno di veder ricompensato l'esercizio di questa sua autonomia e l'impegno personale che richiede, con riconoscimenti tangibili ai risultati del suo lavoro, riconoscimenti che lo rinforzino nella determinazione a superare le difficoltà che si frappongono al perseguimento degli obiettivi che l'azienda gli pone e l'azienda, dal canto suo, ha un forte interesse a tenere elevata la motivazione del venditore per lo stretto e diretto legame tra risultati di vendita e risultato economico dell'azienda stessa.

In quest'ambito l'implementazione di programmi di incentivazione per i venditori sottolinea il carattere peculiare del lavoro di vendita e la sua rilevanza aziendale, come conferma W.T.Brooks,

l'autore americano di un interessante libro sulla vendita, già citato in precedenza: “*Pay plans are essential to sales success and ultimately determine how much of what gets sold*”<sup>64</sup>.

Emerge quindi la questione dei meccanismi d'incentivazione dei venditori in relazione ai risultati del loro lavoro. Gli incentivi possono essere di natura monetaria e riguardare quindi l'aspetto retributivo immediato, oppure di altra natura e riguardare altri aspetti, quali, ad esempio, *benefits*, piani di carriera, *status symbols*, partecipazione a eventi aziendali selettivo/meritocratici, particolare visibilità personale interna ed esterna, ecc.

Le due nature dei meccanismi d'incentivazione non si escludono a vicenda e la componente monetaria è, in genere, molto sentita dal venditore perché più immediata e più diretta, e spesso è anche la più efficace agli effetti del coinvolgimento sugli obiettivi che gli vengono assegnati.

In un tale contesto gli schemi retributivi per la remunerazione e l'incentivazione costituiscono meccanismi organizzativi complementari ed essenziali, nell'ambito della gestione per obiettivi delle forze di vendita.

In sintesi la combinazione di obiettivi di vendita e relativi programmi di incentivazione costituisce un sistema di gestione sia delle operazioni di vendita che delle persone che copre diversi aspetti:

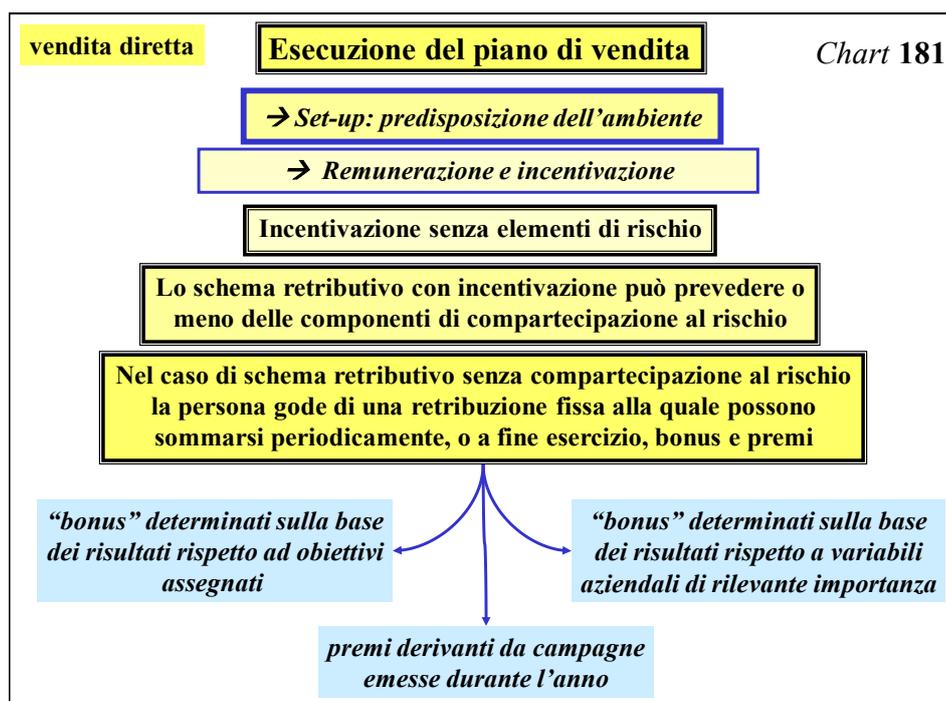
- **strumento di guida e di autocontrollo**, si è già detto come gli obiettivi chiariscono ciò che l'azienda chiede al venditore e costituiscono, quindi, nello stesso tempo, uno strumento di guida al suo operare e di autovalutazione del progredire dei risultati del suo lavoro. Ma in assenza di un sistema di incentivazione tale strumento è affidato solo all'etica del lavoro del venditore mentre in presenza di un tale sistema si aggiungono elementi concreti di interesse che hanno valore materiale ma che sono percepiti dal venditore anche per una loro valenza morale;
- **fattore di stimolo e motivazione**, un sistema obiettivi/incentivi tocca varie corde della psicologia del venditore, tendenzialmente, come già visto, una persona relativamente sola nelle sue responsabilità, corde che riguardano sia aspetti materiali, come i guadagni, che possono avere influenza sulla sua vita privata, sia altri aspetti quali, ad esempio, autostima, indiretto confronto con i colleghi e quel personale coinvolgimento che è in grado di generare stimoli e motivazioni positive;
- **ausilio alla gestione manageriale delle persone**, un sistema obiettivi/incentivi è di per sé un sistema meritocratico, con tutti i limiti e le relativizzazioni che qualunque sistema meritocratico non può non avere. Un tale sistema aiuta nella gestione del personale di vendita perché tende a ridurre molte discrezionalità e pone su basi concrete e visibili molte delle valutazioni che il manager ha il compito di formulare sulle persone di cui ha una responsabilità di gestione.

Per la loro importanza sul piano dei risultati di vendita, delle spese di vendita e degli equilibri politici con altre funzioni, i programmi d'incentivazione delle forze di vendita richiedono, per l'enfasi e il peso che gli si vuole attribuire e per la loro strutturazione, delle decisioni condivise in cui siano coinvolti il vertice aziendale, la funzione finanziaria, le funzioni di vendita e di marketing, oltre alle funzioni tecniche per la gestione di tali programmi, quali la funzione del personale, la funzione amministrativa e la funzione che gestisce l'*information technology*, la quale fornisce gli essenziali supporti informativi.

---

<sup>64</sup> William T. Brooks, op. cit., pag. 194

## Incentivazione senza elementi di rischio



Gli schemi retributivi per i venditori che includono meccanismi d'incentivazione possono essere suddivisi in due grandi raggruppamenti: quelli che prevedono una compartecipazione del venditore al rischio di risultato, che è poi una forma molecolare di partecipazione al rischio d'impresa, e quelli che non prevedono, invece, alcuna partecipazione a tale rischio per il venditore.

Nel caso di schema retributivo **senza compartecipazione al rischio** il venditore percepisce una retribuzione fissa alla quale possono sommarsi periodicamente, o a fine esercizio, bonus e premi in relazione ai risultati ottenuti (per bonus si intendono emolumenti di importo variabile, la cui entità è talvolta decisa a posteriori, proporzionali al livello retributivo della persona e per premi si intendono emolumenti di importo fisso prestabilito e non correlato alla retribuzione).

In linea generale si possono distinguere le seguenti modalità per il riconoscimento al venditore di tali bonus e premi:

- quelli determinati sulla base dei risultati individualmente ottenuti rispetto a degli obiettivi assegnati;
- quelli determinati sulla base dei risultati ottenuti rispetto a variabili di rilevante importanza che si riferiscono a tutta l'azienda o a parte di essa. A differenza della modalità precedente, in cui il riconoscimento si riferisce a **risultati individuali** e quindi direttamente associabili alle scelte e al lavoro del singolo venditore, con questa modalità il riconoscimento si riferisce a **risultati collettivi**. Questo approccio è inteso a facilitare la coesione e il lavoro di gruppo ma, purtroppo, ha un effetto di mascheramento dell'influenza individuale sui risultati ottenuti, Questo fatto nel lungo periodo e in situazioni critiche di risultati può anche generare conflitti interni ai gruppi stessi per le diverse percezioni che si possono avere rispetto ai contributi individuali, e questi, paradossalmente, sono proprio i problemi che si vorrebbero evitare con una tale modalità;
- esistono poi situazioni in cui dei premi sono riconosciuti a fronte di campagne di durata limitata nel tempo, emesse nel corso dell'esercizio economico e finalizzate a ottenere uno specifico risultato. Tali campagne costituiscono uno strumento tattico per indirizzare criticità che si manifestano nel corso dell'esercizio e che non sono sufficientemente coperte dagli obiettivi assegnati alle forze di vendita.

In sintesi un programma d'incentivazione che non preveda compartecipazione al rischio da parte del venditore è sicuramente meno coinvolgente e quindi, tendenzialmente, meno stimolante, anche se in

certe situazioni o in certi tempi, per motivi culturali o di tradizione aziendale, questa può essere l'unica modalità di incentivazione di fatto praticabile.

## Incentivazione con elementi di rischio



Un'incentivazione che preveda la partecipazione del venditore ai rischi di risultato richiede, ovviamente, un'adesione del venditore, adesione che presuppone sia una buona sicurezza in sé stesso e una mentalità orientata alla sfida personale verso i risultati del proprio lavoro, sia una fiducia nella correttezza dei comportamenti dell'azienda, data l'asimmetria di posizione e di potere che di fatto sussiste tra le due controparti.

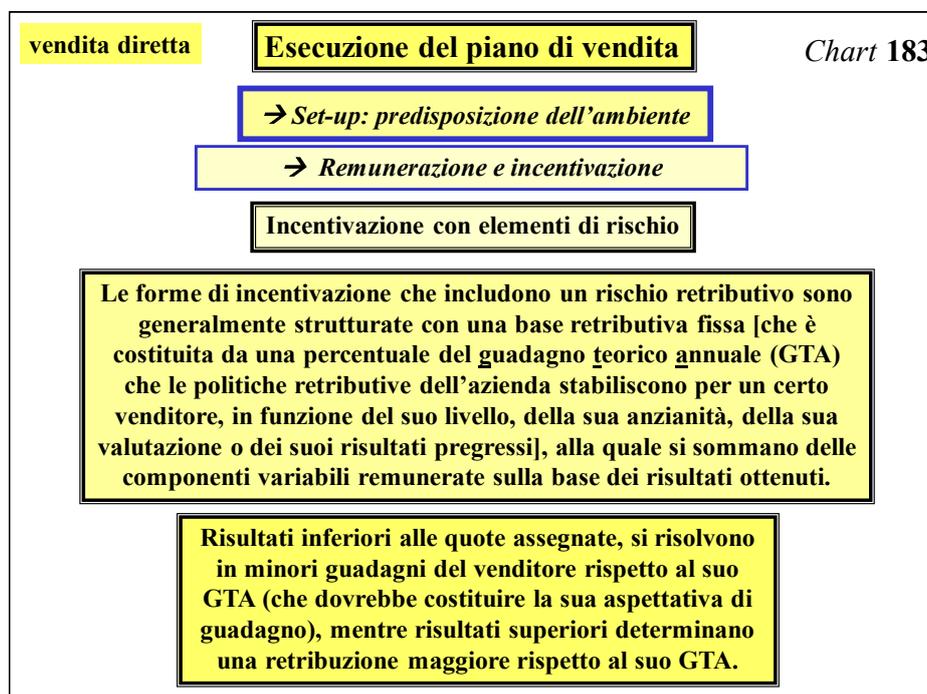
In astratto un programma d'incentivazione dovrebbe essere strutturato per essere percepito dal venditore solo come sistema premiante, che riconosca e gratifichi il suo attivo e determinante contributo ai risultati ottenuti. Ma motivi concreti che tengono conto della realtà dell'animo umano, di esigenze di politica interna aziendale e di teorici vantaggi economici per l'azienda spingono a strutturare i programmi di incentivazione su meccanismi di **premio/penalizzazione** che comportano anche elementi di rischio per il venditore.

Questo modello di incentivazione è diventato una consolidata tradizione nelle organizzazioni di vendita più evolute in tutte le economie occidentali.

Per entrare più in dettaglio sui motivi che giustificano una tale impostazione si consideri che:

- sul piano delle motivazioni il coinvolgimento personale viene stimolato dalla prospettiva di un premio ma anche rafforzato dalla simmetrica prospettiva di una possibile penalizzazione;
- sul piano della politica interna aziendale emergono due aspetti percettivi:
  - il rischio di minori guadagni in caso di risultati insoddisfacenti giustifica dal punto di vista di una certa etica aziendale i possibili maggiori guadagni in casi di risultati positivi rispetto agli obiettivi assegnati dall'azienda;
  - il meccanismo premio/penalizzazione legittima il sistema rispetto ad altre funzioni aziendali che tendono a guardare con un certo tasso di invidia sociale e interpretare come un discutibile privilegio le modalità di retribuzione dei venditori;
- sul piano economico la partecipazione al rischio di risultato dei venditori introduce una forma di variabilizzazione della componente retributiva delle spese di vendita, nel senso che in caso di

risultati insufficienti la minore retribuzione del venditore può dare un sollievo, anche se marginale, alle spese di vendita. Questo aspetto è comunque molto teorico poiché nella realtà in caso di risultati di vendita in sofferenza si tende a spendere i budget di spesa già a suo tempo allocati in campagne di stimolo che tengano “in tiro” i venditori anche nelle situazioni più difficili.



Le forme d'incentivazione che includono un rischio retributivo sono generalmente strutturate con una base retributiva fissa, costituita da una percentuale del guadagno teorico annuale (GTA) che le politiche retributive dell'azienda stabiliscono per un certo venditore, in funzione del suo livello, della sua anzianità e della sua valutazione o dei suoi risultati pregressi, alla quale si associano delle componenti variabili di retribuzione collegate ai risultati ottenuti. Le politiche aziendali di determinazione dei guadagni teorici annuali dei venditori sono fattori decisivi per attrarre e trattenere validi professionisti in azienda.

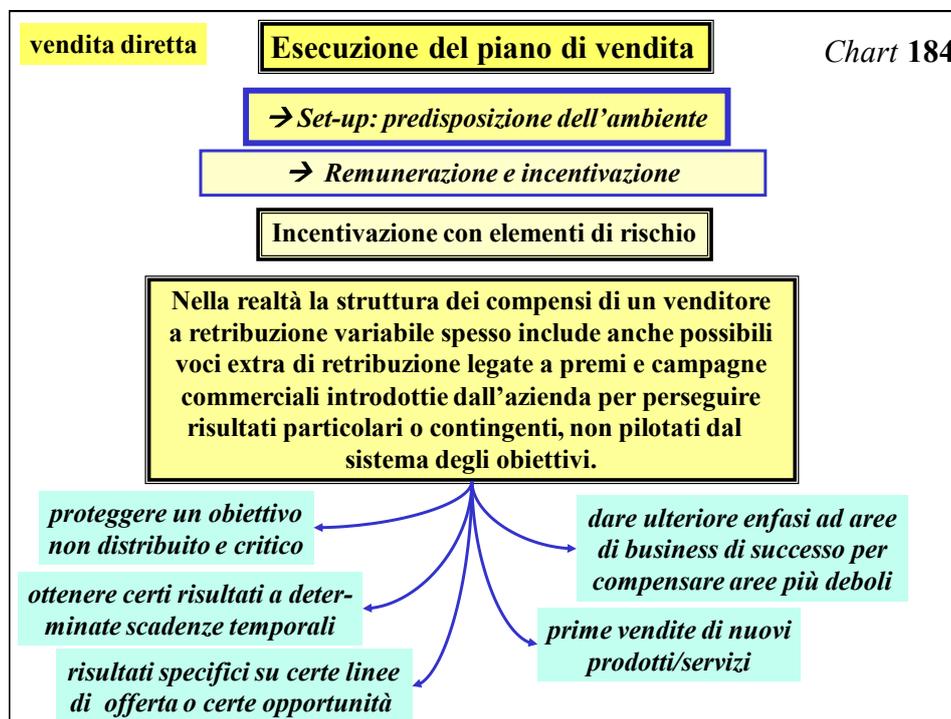
La base retributiva fissa può variare in relazione alle politiche di incentivazione scelte dall'azienda, alle caratteristiche del business e alle circostanze, in un'escursione che può andare, in molte situazioni, dal 50% al 90% del GTA.

La componente variabile della retribuzione è il complemento al 100% del GTA rispetto alla base retributiva fissa e viene interamente riconosciuta conseguendo per tutti gli obiettivi il 100% della quota assegnata. Risultati inferiori alle quote assegnate erodono la componente variabile della retribuzione mentre risultati superiori contribuiscono a incrementarla. Le aziende comunque pianificano i loro budget di retribuzione dei venditori a incentivo considerando una retribuzione reale media del venditore che va dal 110% al 130% del GTA, anche per effetto di altre voci extra di retribuzione variabile legate a premi e campagne, che saranno viste alla *chart* successiva.

In paesi nei quali il lavoro dipendente è meno regolato che in Italia (ad esempio negli *USA*) può non esserci per i venditori una base retributiva fissa (che in Italia per il venditore diretto deve essere almeno pari ai minimi previsti dai contratti collettivi di lavoro per il livello di inquadramento del dipendente), anche se tale impostazione di forte variabilizzazione della retribuzione è foriera di inconvenienti per cui, recentemente, anche in quei paesi si tende a introdurre una base retributiva fissa.

I possibili inconvenienti generati da una retribuzione eccessivamente variabilizzata consistono in:

- situazioni di stress eccessivo per i venditori in caso di difficoltà di mercato;
- pratica impossibilità di richiedere azioni o comportamenti del venditore non direttamente finalizzati al risultato immediato, riducendo quindi la capacità direttiva dell'azienda;
- rischi di comportamenti eccessivamente aggressivi o spregiudicati dei venditori nei confronti dei clienti per ansia di risultato, che possono essere lesivi sia degli interessi del cliente che degli interessi a lungo termine della stessa azienda venditrice.



La struttura dei compensi variabili di un venditore spesso include anche voci extra non generate dal meccanismo di correlazione tra obiettivi assegnati e parte variabilizzata del GTA, poiché possono intervenire anche componenti generate da bonus e premi collegati a campagne promozionali sui venditori, lanciate per perseguire finalità particolari o contingenti non indirizzate dal sistema degli obiettivi assegnati.

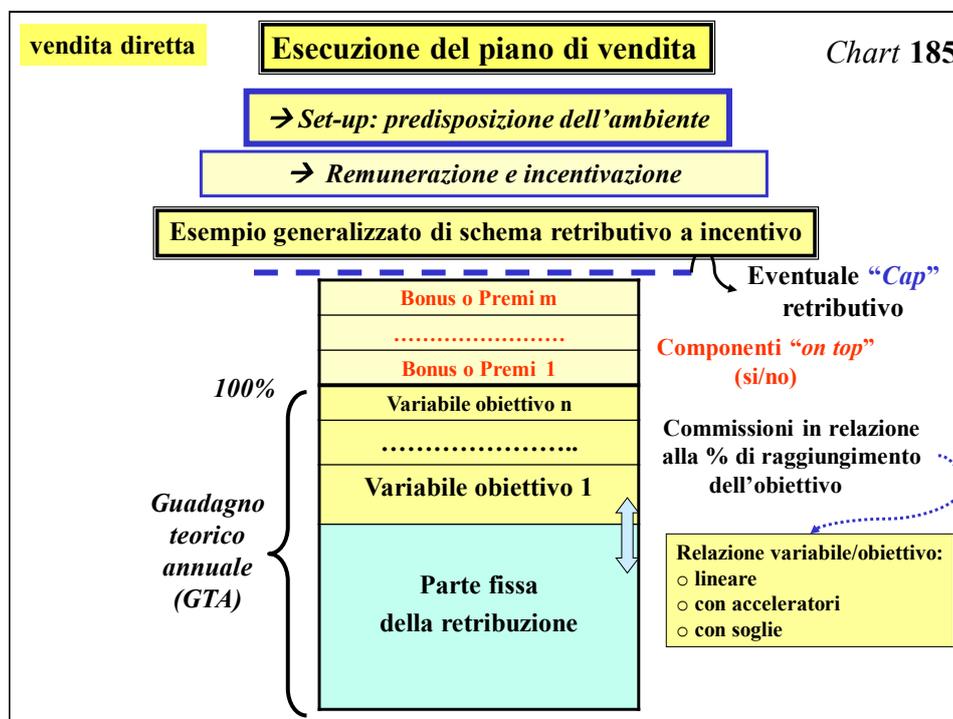
Esempi di finalità di questa natura possono essere i seguenti:

- la protezione di un obiettivo ricevuto dal manager ma non assegnato ai venditori, per quella logica che tende a limitare il numero di obiettivi assegnati ai reparti operativi (*chart 171*);
- in situazioni di particolari difficoltà di business per certe linee di offerta o per certi segmenti di mercato, per compensare la componente di risultati che vengono a mancare attraverso una spinta commerciale addizionale sulle linee di prodotto/servizio e/o sui segmenti di mercato che sembrano ancora mostrare un ulteriore potenziale di affari realizzabile nel breve termine;
- per ottenere certi risultati di vendita a determinate scadenze temporali, scadenze imposte da esigenze di bilanciamento della produzione, di approvvigionamento di materie prime e semilavorati, d'impiego di risorse per i servizi, ecc. oppure da esigenze di comunicazione dei risultati di vendita a investitori e analisti;
- per stimolare le prime vendite di prodotti e servizi di nuovo annuncio;
- per ottenere certi risultati relativamente a specifiche linee di prodotti/servizi o determinati segmenti di mercato.

Quindi il panorama delle diverse voci retributive per i venditori a retribuzione variabile può essere molto, e talvolta troppo, ampio ed è quindi opportuno che ogni azienda implementi una disciplina che consenta di tenere sotto controllo il complesso di incentivi che viene messo in campo per pilotare l'attività dei venditori.

In effetti, la richiesta di lancio di campagne promozionali destinate ai venditori e la disponibilità dei relativi fondi per finanziare tali campagne, spesso, proviene da iniziative settoriali delle funzioni di *product/service management* interessate a sostenere, correttamente dal loro punto di vista, una certa linea di offerta. Ma iniziative di questo tipo, se non ben disciplinate, possono provocare almeno un paio di seri inconvenienti come alterare le priorità dei venditori rispetto ai loro obiettivi primari e, talvolta, generare entità di guadagni che sono fuori dalle politiche retributive dell'azienda, inconvenienti che andrebbero entrambi evitati od opportunamente calibrati.

## Esempio generalizzato di schema retributivo a incentivo



Tra i molti possibili schemi sintetici descrittivi di un meccanismo di retribuzione a incentivo si propone di discutere l'esempio riportato nella presente *chart* che è abbastanza generale, meno complesso di quello che può apparire a un primo sguardo e applicabile a modalità di incentivazione con o senza elementi di rischio.

Il meccanismo d'incentivazione si configura come un contratto tra venditore e azienda, dove gli obiettivi da perseguire sono chiaramente definiti, le quote associate agli obiettivi sono espresse in forma quantitativa, i risultati da confrontare con le quote sono chiaramente individuabili e misurabili, e le modalità di remunerazione dei risultati ottenuti sono oggettive e automatiche.

Il punto di partenza del meccanismo in esempio è il guadagno teorico annuale, il GTA, del singolo venditore che, a seconda delle politiche retributive dell'azienda, dovrebbe corrispondere a un'equa retribuzione di un dipendente con le responsabilità, la competenza, l'esperienza, la valutazione e l'inquadramento contrattuale che gli competono.

In un tale schermo il GTA è suddiviso tra parte fissa della retribuzione e parte variabile.

La parte fissa è un percentuale del GTA che, a seconda delle politiche aziendali, può essere predeterminata a livello aziendale e uguale per tutti i venditori oppure modificabile sulla base di criteri che considerano le singole situazioni di business o personali.

La parte variabile viene suddivisa in frazioni di uguale o differente entità e ciascuna frazione viene associata a uno degli obiettivi assegnati al venditore, collegando ovviamente gli obiettivi prioritari alle frazioni più consistenti.

La parte di GTA che compete a ciascuna frazione della parte variabile viene liquidata al venditore sotto forma di commissioni in dipendenza dei risultati ottenuti sull'obiettivo a essa associato.

Stabilita l'associazione obiettivo e frazione della parte variabile, vanno definiti i criteri di calcolo delle commissioni da liquidare in rapporto ai risultati ottenuti per quell'obiettivo.

Il criterio più semplice, e forse anche il più diffuso, è quello di stabilire un rapporto lineare tra risultato percentuale e commissioni, applicando alla frazione della parte variabile la stessa percentuale di raggiungimento dell'obiettivo che gli compete rispetto alla quota assegnata.

Ma in alcune situazioni e per esigenze particolari si può stabilire un rapporto non lineare tra risultato e compenso.

Ad esempio, è relativamente frequente il caso dell'adozione di un acceleratore che valorizzi maggiormente i risultati superiori al 100%, utilizzando un coefficiente moltiplicatore dei risultati che eccedono il 100% della quota ai soli fini del calcolo delle commissioni, e ciò per incentivare ancor più i venditori a insistere con azioni commerciali in situazioni di mercato che si presentino favorevoli.

Oppure, in quelle situazioni nelle quali un obiettivo sia facilmente raggiungibile fino a un certo livello percentuale per effetto di un flusso ricorrente di risultati relativamente stabile e poco dipendente dalla presente attività del venditore (ad esempio, un flusso di fatturato ricorrente da noleggi o abbonamenti) il criterio di incentivazione potrebbe prevedere la remunerazione delle relative commissioni solo per risultati che superano una certa soglia corrispondente a una percentuale minima di raggiungimento della quota.

E così per altri criteri che dipendono molto dalle caratteristiche della particolare tipologia di business.

Quindi le varianti ai criteri di calcolo delle commissioni possono essere numerose per esigenze di adattamento alle singole situazioni e alle diverse politiche di incentivazione dei venditori, criteri che così diventano uno strumento della strategia di vendita.

Nello schema è previsto che alle remunerazioni correlate alla parte fissa e variabile del GTA si possano aggiungere altre voci addizionali (*on-top*) di remunerazione, corrispondenti a premi collegati a riconoscimenti in valore assoluto a fronte di specifici risultati, come, ad esempio, l'acquisizione di un nuovo cliente, oltre che a premi collegati a campagne promozionali e a bonus (*chart 181*).

Queste voci di remunerazione *on-top* sono, in genere, erogate in una logica "si/no", nel senso che il relativo premio viene erogato intero al perseguimento di un certo risultato o, in caso contrario, non viene erogato.

Molte aziende introducono poi un cosiddetto *cap* retributivo, ossia un tetto alla remunerazione massima percepibile, tetto in valore assoluto o correlato al GTA (ad esempio, collocato tra il 150% e il 200% del GTA). Lo scopo del *cap* retributivo può essere duplice, da un lato proteggere l'azienda da sempre possibili errori di pianificazione o di gestione dei parametri che regolano il meccanismo di incentivazione, dall'altro lato evitare eccessi retributivi che possono costituire degli *irritant* per le altre funzioni e talvolta per gli stessi manager dell'azienda.

Come già accennato la parte fissa del GTA oscilla, in genere, tra il 50% e il 90% dello stesso ma va notato che se tale parte fissa della retribuzione viene portata al 100% del GTA questo schema viene a corrispondere a un programma di incentivazione senza partecipazione al rischio.

Uno schema di piano incentivo del tipo qui discusso va sempre associato a un regolamento attuativo che dettati le regole di accredito e di riconoscimento dei risultati compresa la problematica di gestione di eventuali casi particolari. Ad esempio, uno degli aspetti che deve essere attentamente regolato è la gestione di transazioni già liquidate in termini di commissioni in un certo esercizio economico le quali, nell'esercizio successivo, non vanno a buon fine (ad esempio, cancellazioni di ordini, dissesto di un cliente, ecc.), situazioni estremamente delicate, per inciso, se cambia il

venditore responsabile del cliente. Questi aspetti pur di dettaglio sono importanti perché influenzano il clima di correttezza complessiva dei rapporti e dell'ambiente.

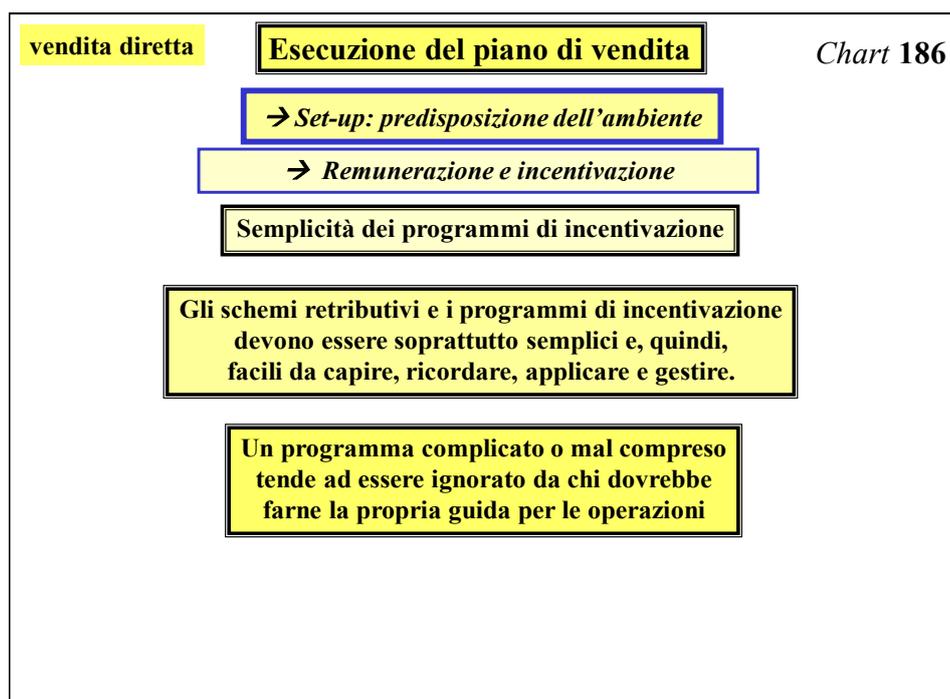
Inoltre la gestione di un sistema di incentivi di questo tipo deve essere supportata da adeguate procedure amministrative e informatiche:

- per l'acquisizione di tutti i dati relativi ai parametri di piano incentivo applicati a ogni singolo venditore oltre che a tutti gli obiettivi e alle relative quote, e a tutte le voci di retribuzione *on top*;
- per l'integrazione con i sistemi che forniscono i dati consuntivi dei risultati individuali a fronte di ogni obiettivo o premio messo in gioco,
- per calcolare le commissioni dovute in tempi molto rapidi al fine di rendere concretamente percepibile al venditore la stretta correlazione, anche sul piano del tempo, tra risultati ottenuti e commissioni erogate.

L'introduzione di un sistema di incentivazione con elementi di rischio su una popolazione di venditori precedentemente gestita con retribuzione fissa è in grado di generare, di per sé, una forte emotività (in positivo o in negativo) che può essere utilizzata come elemento di mobilitazione, sensibilizzazione e coinvolgimento una volta che le percezioni scaturite da tale emotività siano state indirizzate al positivo, anche attraverso una eventuale gradualizzazione nel tempo delle componenti di rischio (ad esempio, partendo con un parte variabile del GTA relativamente bassa, come un 10%, e aumentandola negli anni anche in relazione al progredire nei venditori di una mentalità maggiormente orientata agli incentivi e al rischio).

**Un altro schema di meccanismo di retribuzione a incentivo** molto frequente [soprattutto riguardo a venditori in rapporto di agenzia (*chart 67*)] prevede, oltre a una retribuzione fissa, in genere anche relativamente bassa, un'erogazione di commissioni in valore assoluto, ad esempio una percentuale del fatturato o del valore dell'ordine acquisito, indipendentemente da obiettivi prefissati. Si è voluto accennare a questo schema perché presenta il vantaggio di una forte semplicità di comprensione e di gestione ma anche il limite di non tener conto dell'influenza dei profili delle zone sulla produttività dei venditori e di prescindere da qualunque obiettivo e, quindi, di lasciare i risultati individuali a discrezione del venditore e al suo livello di sensibilità alle commissioni, non dando alcuna protezione agli obiettivi aziendali, specialmente in situazioni congiunturali difficili.

## Esigenza di semplicità nei programmi di incentivazione



Come già accennato uno schema di retribuzione a incentivo è una forma di contratto tra azienda e venditore che nelle intenzioni dell'azienda ha diversi fini: indirizzare l'attività del venditore, stimolarlo, motivarlo e remunerarlo secondo un criterio meritocratico.

Ma condizione necessaria affinché questi fini siano raggiunti è che la controparte, il venditore, sia in grado di recepire tutti i messaggi impliciti in tale contratto e di sviluppare la sua azione commerciale in coerenza con l'insieme di obiettivi ricevuti.

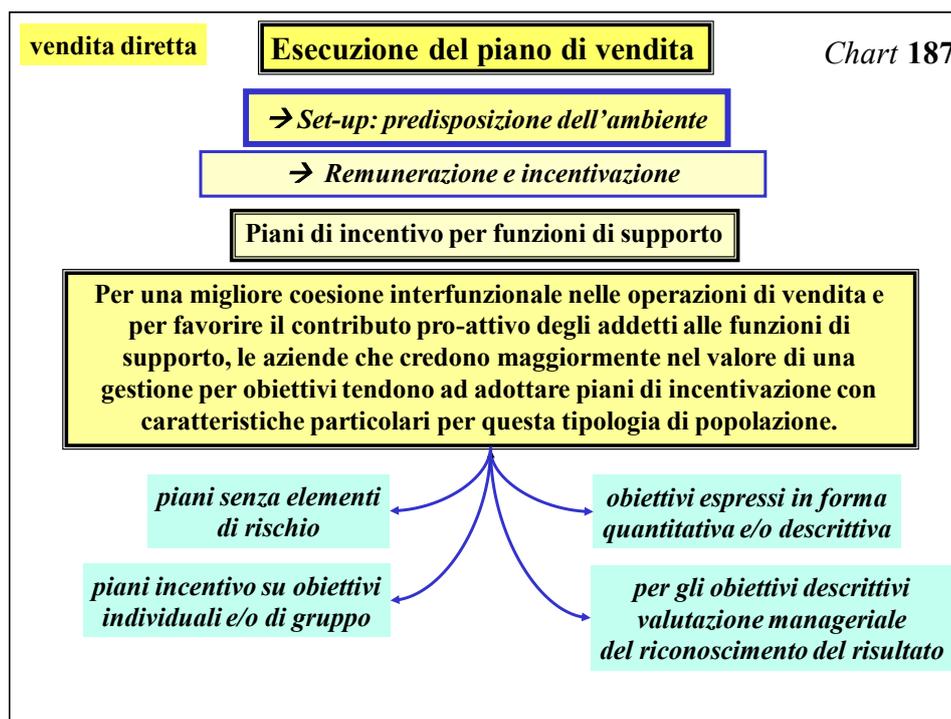
Una delle condizioni affinché ciò possa avvenire è che il programma d'incentivazione e gli schemi retributivi siano relativamente semplici e quindi facili da capire, ricordare e gestire.

In effetti in una condizione contraria il venditore tende ad autogiustificare le proprie resistenze psicologiche di fronte a un regolamento complicato, difficile da seguire e maneggiare, che, talvolta, può anche confondere e disturbare l'operatività, ed è portato a trascurare o ignorare le direttive e i messaggi trasmessi da tale programma invece di farne la propria guida per le operazioni.

Un piano può ritenersi semplice e quindi ben considerato dal venditore se, ad esempio, comprende **pochi obiettivi e chiare priorità, criteri di remunerazione semplici** e facilmente comprensibili, **l'assenza di obiettivi condizionati da altri obiettivi**, che toglierebbe certezza alla remunerazione di un risultato anche importante per effetto del mancato raggiungimento dell'obiettivo condizionante, e un tempestivo raccordo tra risultati ed erogazione delle corrispondenti commissioni per avvicinare temporalmente ogni evento generatore al riconoscimento della relativa remunerazione.

Come si vedrà in seguito (*chart 346*) questo requisito della semplicità emerge in qualunque rapporto di remunerazione correlata ai risultati di vendita, quindi, oltre che per i rapporti tra azienda e venditore in regime di vendita diretta, anche per i rapporti tra *vendor* e operatori di canale nei regimi di vendita via canali esterni di commercializzazione.

## Piani di incentivo per funzioni di supporto



Tutta la discussione svolta finora è stata incentrata sul venditore come principale attore sulla scena delle operazioni di vendita. Ma da altre discussioni svolte in precedenza, risulta evidente come l'efficacia e l'efficienza di tali operazioni dipenda anche dal fondamentale contributo di altre figure professionali che affiancano l'attività del venditore come, ad esempio, gli addetti ai canali diretti complementari laddove sono stati implementati (*inside sales*, *telemarketing* e sito internet) oppure gli addetti alle diverse funzioni di supporto alle vendite (supporto tecnico, applicativo, finanziario, al recupero dei crediti, ecc.).

Per stimolare e premiare un contributo partecipato e pro-attivo alle operazioni di vendita da parte di questi professionisti, le aziende che maggiormente credono nella validità di una gestione per obiettivi tendono a estendere i programmi d'incentivazione a queste figure professionali ma con modalità differenti e più sfumate rispetto agli equivalenti programmi per i venditori.

Ecco alcuni elementi che possono caratterizzare questo tipo di programmi di incentivazione:

- **piani senza elementi di rischio**, nel senso che i piani di incentivazione utilizzati dovrebbero essere in configurazioni che non prevedano rischi di risultato soprattutto in relazione alla responsabilità solo indiretta esercitata dalle strutture di supporto rispetto alle singole situazioni commerciali;
- **obiettivi espressi in forma quantitativa ma, talvolta, anche descrittiva** per tener conto di aspetti connessi con la qualità della prestazione di supporto in termini di valore del contributo, tempestività, coerenza con l'impostazione dell'azione commerciale, apprezzamento da parte del cliente, ecc.;
- **piani incentivi su obiettivi individuali o di gruppo**: pur considerando gli obiettivi individuali preferibili perché maggiormente responsabilizzanti e meglio rispondenti a un criterio di merito, talvolta, specialmente per le strutture di supporto, può non essere possibile distinguere i contributi individuali a un certo risultato per cui si decide di assegnare obiettivi di gruppo, pur con i possibili inconvenienti (*chart 181*), che da questa decisione possono emergere;
- **valutazione manageriale degli obiettivi descrittivi**: in uno schema che preveda anche obiettivi espressi in forma non quantitativa ma descrittiva la valutazione del raggiungimento dell'obiettivo non può che essere affidata al giudizio dei manager, fatto che comporta un certo

grado di discrezionalità e quindi di opinabilità del giudizio. Questo è uno dei motivi per cui questi tipi di obiettivi vanno associati solo a premi *on-top*, per almeno mitigare le conseguenze di questa componente di opinabilità.

La scelta dell'entità e degli strumenti d'incentivazione più opportuni per le funzioni di supporto va calibrata, in ogni specifica situazione di business, in relazione al contributo atteso ai risultati di vendita da tali funzioni.

## Piani di incentivo per Manager di vendita



Mentre i diversi aspetti del ruolo del manager di vendita sono discussi più avanti ([chart 305-308](#)), a questo punto si può solo accennare alla sua funzione di “orchestratore” del suo gruppo di venditori e delle loro operazioni di vendita e di facilitatore dei rapporti tra i venditori e i gruppi di supporto.

Date queste circostanze, e in una logica di gestione *MBO*, i criteri ispiratori di un meccanismo d'incentivazione per il manager di vendita si delineano in maniera differente rispetto alle considerazioni fin qui svolte.

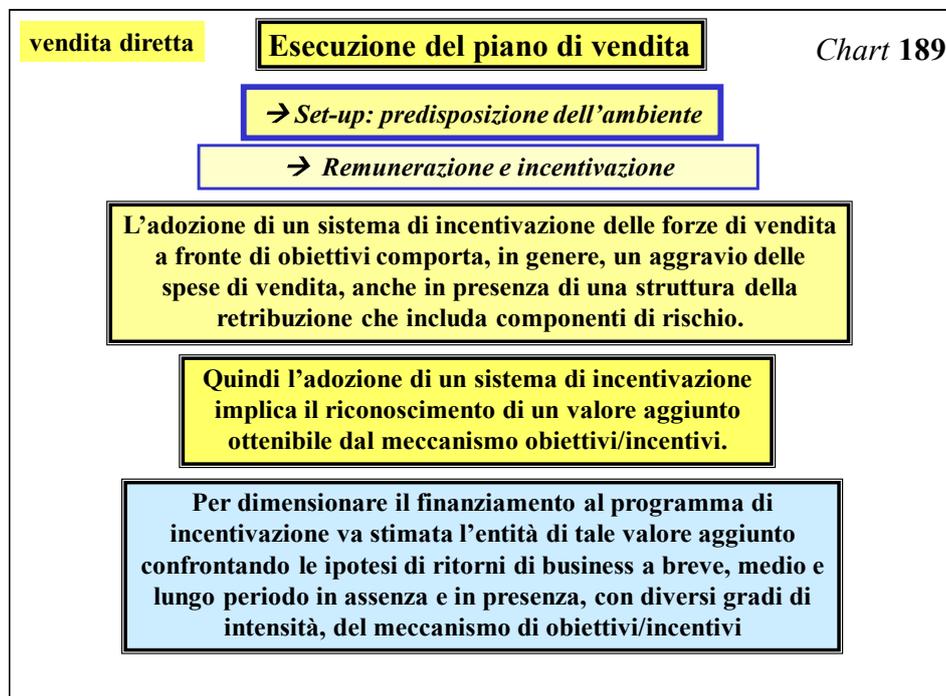
Il manager di vendita deve tenere sotto controllo, come già accennato in precedenza ([chart 171](#)), un maggior numero di obiettivi rispetto ai venditori ma ciò che dovrebbe maggiormente focalizzare il relativo piano d'incentivazione sono aspetti di qualità, prospettiva commerciale e responsabilità gestionale, e in particolare:

- **contemperare le esigenze operative con una visione del business alta e di più lungo periodo**, con riferimento quindi oltre che al perseguimento degli obiettivi riferiti al corrente esercizio anche al forte peso da dare agli obiettivi che influenzano gli esercizi successivi, ai progetti di marketing relazionale, alla percezione di fiducia dei clienti, alla crescita professionale dei venditori, ecc.;
- **dare maggior enfasi alla qualità del business oltre che alla quantità**, qualità intesa come marginalità del business prodotto, tasso di insolvenze, *customer satisfaction*, *customer retention*, ecc.;
- **orientare il manager ai doveri oltre la sfera strettamente operativa di business**, doveri quali la gestione dei budget di spesa, i rapporti che favoriscono la collaborazione interfunzionale, la

motivazione dei venditori, la loro gestione, valutazione e guida, un clima di lavoro partecipativo e positivo, ecc.

Quindi al manager di vendita è applicabile la stessa struttura retributiva a incentivo vista alla **chart 185** calata nella situazione del suo particolare ruolo che esige attenzione alla qualità, a una visione del business attuale e in prospettiva, e alla responsabilità manageriale di gestione delle persone.

## Il valore aggiunto di un sistema di incentivazione



È indubbio che un meccanismo combinato di obiettivi e incentivi per i venditori, per sua stessa natura, comporti un aggravio nelle spese di vendita e che questo maggior onere debba essere giustificato da un superiore apporto complessivo di valore all'azienda da parte delle vendite.

Un tale maggior valore si manifesta attraverso sia componenti tangibili che intangibili.

Per le componenti tangibili di valore può essere rilevante, ad esempio, un incremento del margine di contribuzione complessivo delle vendite per l'esercizio corrente. Tale incremento può essere generato da maggiori volumi di vendita, da una più attenta protezione del prezzo e delle condizioni contrattuali, da un mix di vendita più spostato verso linee di offerta che diano un maggior apporto al margine di contribuzione, indirettamente da un'opportuna tempificazione delle vendite dei servizi che migliori il tasso di utilizzazione delle risorse, da minori rischi d'insolvenza, da una maggiore attenzione alle altre componenti budgettarie delle spese di vendita, ecc., tutti aspetti normalmente all'attenzione delle forze di vendita ma che sul piano dell'intensità possono essere più validamente influenzati e più facilmente pilotati tramite opportuni obiettivi e incentivi.

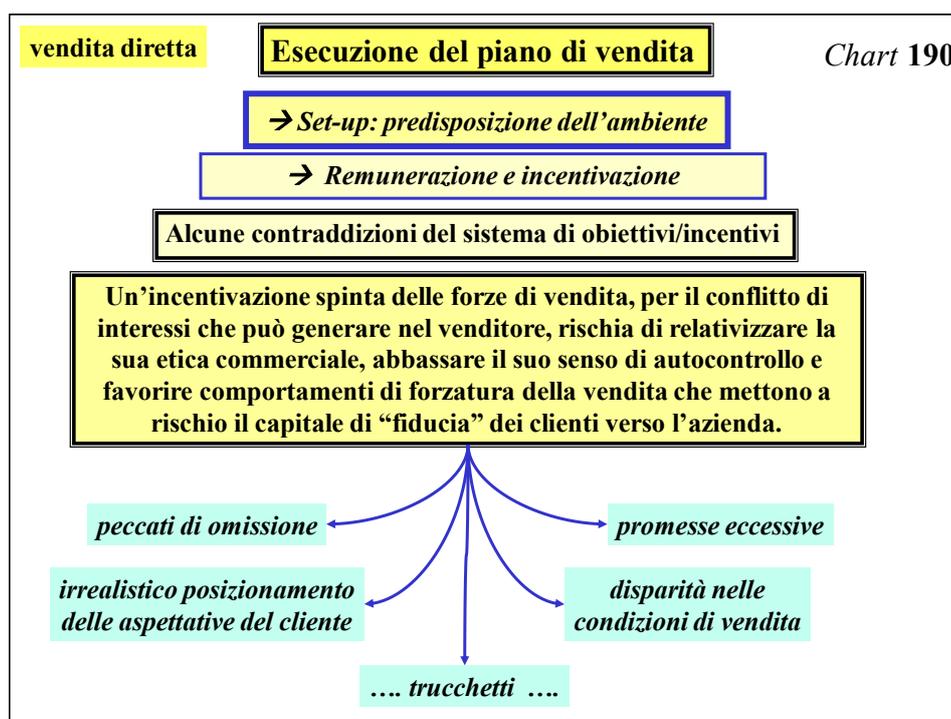
Ancora sulle componenti tangibili di valore si possono considerare le più favorevoli condizioni per gli affari degli esercizi successivi tramite, ad esempio, l'arricchimento alla chiusura dell'esercizio corrente del portafoglio di ordini di prodotti da spedire e di servizi da erogare, gli incrementi nei flussi di fatturati ricorrenti, l'acquisizione di nuovi clienti che, come è noto, tendono a dare un contributo positivo ai margini tendenzialmente negli esercizi successivi a quello di acquisizione, ecc., e anche questi aspetti sono più efficacemente influenzabili e pilotabili attraverso obiettivi e incentivi.

Gli apporti intangibili possono riguardare invece aspetti di etica commerciale e di qualità nel modo di condurre affari che si riflettono positivamente su *customer satisfaction*, *customer retention*,

relazioni di vertice, testimonianze commerciali da parte di clienti di rilievo, ecc. e anche queste componenti sono più facilmente indirizzabili via obiettivi/incentivi.

L'investimento e lo sforzo d'implementazione di una gestione per obiettivi e incentivi si giustificano, quindi, se nel confronto tra apporto addizionale di valore delle componenti sia tangibili che intangibili e maggiori spese di vendita, il primo elemento prevale sul secondo. La decisione sulla direzione da preferire e sull'intensità eventualmente da dare ai programmi di obiettivi/incentivi andrebbe presa attraverso una quantificazione anche approssimativa dei due elementi sopra citati anche se, molto spesso, una tale decisione si basa prevalentemente su un credo manageriale che è poi l'espressione di una cultura sia personale che ambientale.

## Alcune contraddizioni del sistema di obiettivi/incentivi



La discussione fin qui svolta può essere interpretata come un peana alla gestione delle vendite impostata su obiettivi/incentivi. Ma nonostante che la posizione di chi scrive rimanga molto favorevole a tale impostazione non possono essere sottaciute le contraddizioni in essa insite, nell'ambito del più ampio insieme di contraddizioni, riprese e discusse alla **chart 446-447**, di cui è costellato il mondo aziendale e in particolare il settore della vendita.

In effetti, un'incentivazione spinta delle forze di vendita, può generare nel venditore un intimo conflitto d'interessi che lo spinge a relativizzare la sua etica commerciale, ad abbassare il suo senso dell'autocontrollo e ad attuare comportamenti opportunistici che possono mettere a rischio il capitale di fiducia (**chart 46-49**) dei clienti verso il venditore e l'azienda.

Tali comportamenti possono manifestarsi attraverso:

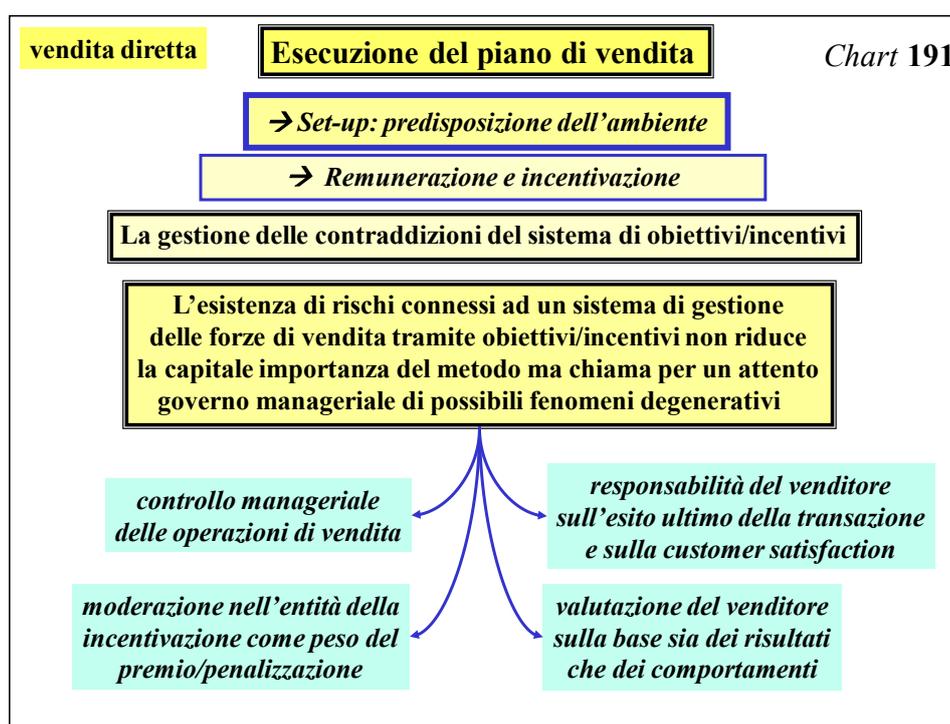
- **peccati di omissione**, per i quali, pur senza dire bugie al cliente, si omettono informazioni decisive per orientare le sue scelte ma che, a posteriori, possono generare dubbi nel cliente sulla integrità del venditore e della sua azienda;
- **promesse eccessive**, ad esempio, sul supporto e sul contributo del fornitore in sede di esecuzione del contratto, promesse che non sono poi onorate e che inducono un senso di frustrazione nel cliente che si traduce in un sentimento che mina alla base il rapporto di fiducia;
- **irrealistico posizionamento delle aspettative del cliente**, e questo tema può coinvolgere diversi aspetti della fornitura, come i benefici attesi, i tempi e gli oneri di realizzazione della

soluzione alle esigenze del cliente, la facilità di utilizzo di tale soluzione, il livello di qualità dei prodotti/servizi coinvolti, ecc.;

- **disparità nelle condizioni di vendita**, se vengono a conoscenza del cliente condizioni più favorevoli applicate ad altri clienti e non giustificate da una diversità nelle caratteristiche o nella qualità della fornitura. Situazioni di questo tipo sono molto imbarazzanti e anch'esse contribuiscono a ridurre la percezione di fiducia;
- **trucchetti** del venditore che spesso vogliono solo essere scorciatoie per superare momenti di *impasse* in una trattativa ma che possono irritare il cliente che li percepisce come forzature. Esempi di trucchetti possono essere l'affermazione (non del tutto vera) che certi prodotti stanno andando in esaurimento, tentare di forzare la chiusura di una trattativa imponendo scadenze temporali artificiali a un'offerta, far balenare la possibilità di aumenti dei prezzi a scadenza ravvicinata, ecc.

È in questa situazione di rischi potenziali che emerge l'importanza del controllo manageriale e delle politiche aziendali come discusso nella *chart* successiva.

## La gestione delle contraddizioni del sistema di obiettivi/incentivi



Come già accennato alla *chart* precedente, le contraddizioni dei sistemi di obiettivi/ incentivi sono parte di un insieme ancora più ampio di contraddizioni che si manifestano nell'ambito dei metodi di gestione dei problemi aziendali, argomento di cui si tornerà a discutere più oltre in questo lavoro (*chart 446-447*) con riferimento specifico al mondo della vendita e ai suoi processi.

Tali contraddizioni non devono però essere considerate come degli inibitori all'uso delle tecniche gestionali che le generano ma piuttosto ne va presa coscienza per governarle in modo di ottenere i vantaggi della relativa tecnica gestionale, minimizzando con apposite politiche e comportamenti i possibili effetti collaterali negativi a essa associati.

Come fa notare R.T.Pascale in un suo famoso lavoro, la capacità di saper gestire conflitti e contraddizioni è il segreto delle aziende più brillanti per posizionarsi in avanti tenuto conto che “*contention is an ingredient of organizational life*”<sup>65</sup>.

Nel caso particolare di cui si sta discutendo, le contraddizioni insite nei sistemi di obiettivi/incentivi, la medicina contro i rischi discussi alla *chart* precedente può consistere in un ventaglio di provvedimenti del tipo:

- **controllo manageriale delle operazioni di vendita**, questo può essere considerato un provvedimento ovvio, ma tale non è vista l'ulteriore contraddizione che esso genera per lo stretto spazio nella sua attuazione tra la necessaria autonomia da concedere al venditore per esigenze di responsabilità, di crescita professionale, di autostima, di status di fronte al cliente, di efficienza delle operazioni, ecc., e la necessità di esercitare dei controlli sulle sue attività a tutela degli interessi dell'azienda;
- mantenimento della piena **responsabilità del venditore sull'esito ultimo della transazione e sulla customer satisfaction**, tenuto conto che la vendita non va considerata conclusa con la sottoscrizione di un contratto ma prosegue con l'esecuzione dello stesso, con il pagamento dei corrispettivi e con un cliente soddisfatto della decisione d'acquisto a suo tempo presa, come viatico per successivi affari (*chart 270 e seg.*). Il mantenimento in carico al venditore della responsabilità sull'esito ultimo della transazione e sulla *customer satisfaction* sicuramente stimola comportamenti virtuosi;
- **moderazione nell'entità delle incentivazioni come peso sia dal lato del premio sia da quello della penalizzazione**, nel senso che se, al limite, un'incentivazione molto pesante rende la conclusione di un certo affare l'occasione economica della vita del venditore o, viceversa, una necessità economica di sua sopravvivenza, allora è molto difficile moderarne i comportamenti. Quindi una giusta incentivazione deve essere rilevante per il venditore ma senza eccessi che possano alterare dei comportamenti che devono essere professionalmente seri e coerenti;
- **valutazione del venditore sulla base sia dei risultati che dei comportamenti**; l'azienda che giudica le capacità del venditore solo dai suoi risultati senza approfondire i comportamenti attraverso i quali quei risultati sono stati ottenuti è un'azienda che si mette a rischio sull'argomento in discussione. Per un approfondimento sulle due modalità di valutazione e controllo dei venditori l'*OBSCS (Outcome-Based Sales Control System)* e il *BBSCS (Behaviour-Based Sales Control System)*, si può fare riferimento al già citato lavoro di Guenzi<sup>66</sup>.

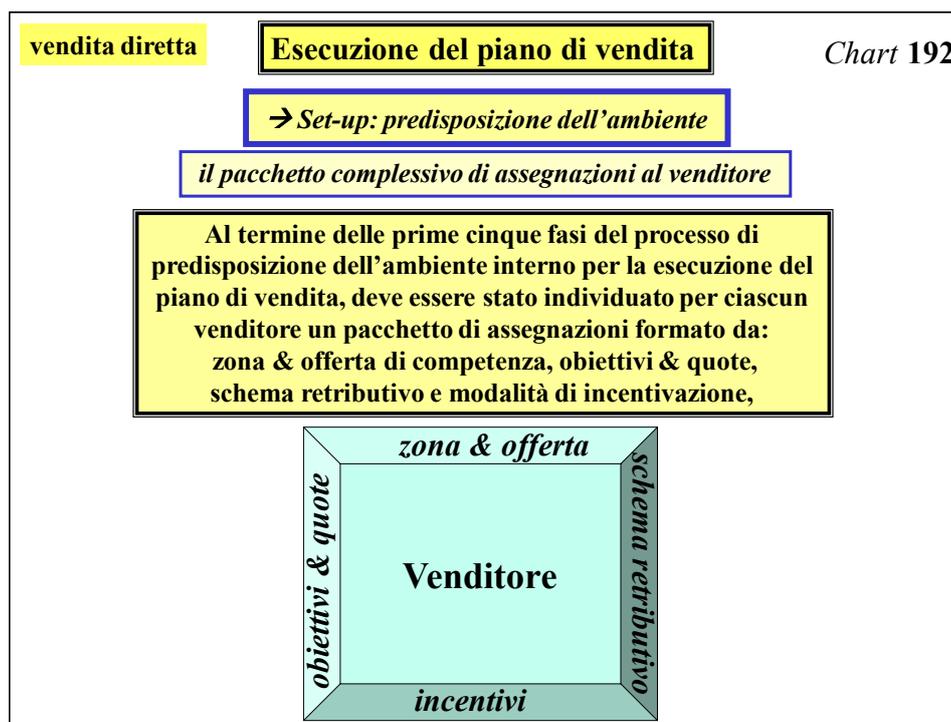
Mettere in atto provvedimenti di questa natura è una discreta protezione da eventuali comportamenti dei venditori non in linea con le politiche di correttezza commerciale dell'azienda.

---

<sup>65</sup> Richard Tanner Pascale: “Managing on the edge - How the smartest companies use conflict to stay ahead”, pag. 260, 1990, ed. Simon & Schuster, NY

<sup>66</sup> Paolo Guenzi, op.cit., pag. 123 e seg.

## Il pacchetto complessivo di assegnazioni al venditore



Termina qui la discussione sulle prime cinque fasi delle sei che costituiscono il processo di *Set-up*, ossia del processo di Predisposizione dell'ambiente interno di vendita (*chart 140*). Tramite queste cinque fasi vengono definiti i pacchetti di assegnazione a tutti i venditori delle condizioni che permettono loro di iniziare l'attività operativa di vendita.

Questi pacchetti comprendono tutte le informazioni di dettaglio su:

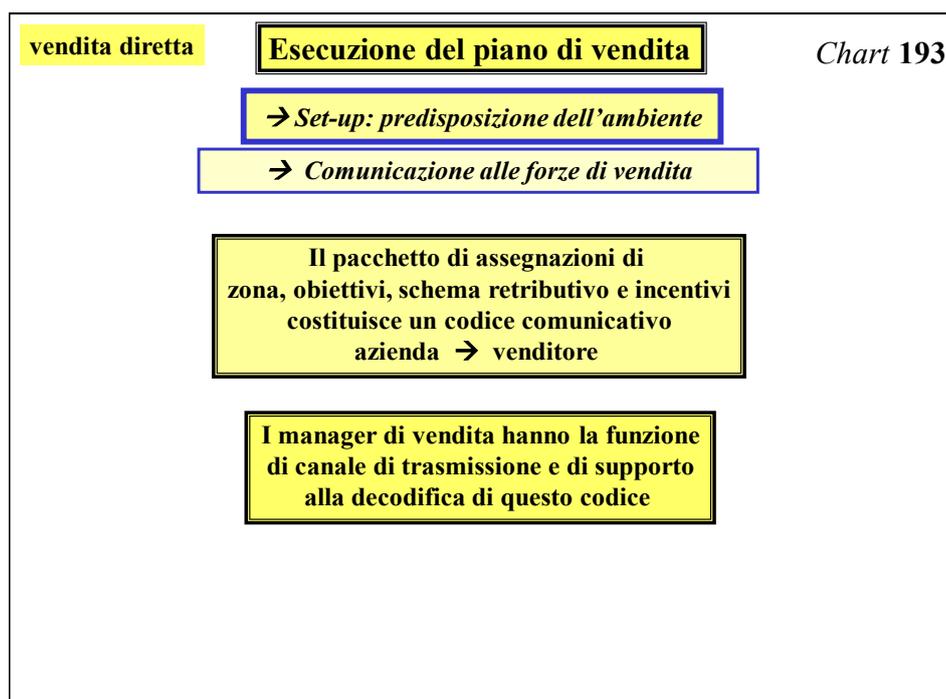
- la zona assegnata e, nel caso di *coverage* a strutture multiple (*chart 152-159*), la componente del portafoglio di offerta di competenza del venditore, oltre alle direttive comportamentali se il modello di *coverage* prevede delle interazioni con strutture di affiancamento della tipologia canali diretti complementari (*chart 59-63*);
- gli obiettivi da realizzare, le relative quote e, nel caso di *coverage* a strutture multiple coordinate (*chart 154-159*), gli obiettivi e relative quote di armonizzazione con i venditori specialisti per il venditore generalista che ha clienti "designati" nella sua zona (*chart 156, 171, 177*);
- lo schema retributivo in termini di GTA, se ha subito modifiche rispetto all'esercizio precedente, di ripartizione del GTA tra fisso e variabile, di divisione del variabile tra i diversi obiettivi, di eventuali *cap* retributivi, ecc.;
- i criteri di calcolo delle commissioni relative ai compensi variabili che vanno commisurate ai risultati ottenuti;
- gli eventuali premi *on-top*.

A questo punto tutte le decisioni che permettono ai venditori di iniziare le loro attività di vendita sono state prese.

È ora necessario passare alla comunicazione di tali decisioni ai venditori, a tutte le altre funzioni direttamente coinvolte nelle operazioni di vendita (canali diretti complementari se implementati, funzioni di supporto se esistenti, ecc.) e a tutto il resto dell'azienda, per dare un quadro di riferimento complessivo e coerente di quali sono gli obiettivi che l'azienda si è posta per l'esercizio economico che va a iniziare e di quali sono le strategie commerciali per perseguirli.

Nella discussione che segue sulla fase di comunicazione, sesta e ultima fase del processo di *Set-up*, si ipotizza di considerare tutti i venditori sottoposti a un piano incentivo con componenti di rischio poiché questa ipotesi costituisce il caso più critico nei riguardi della comunicazione.

## Fase 6 - Comunicazione alle forze di vendita nella vendita diretta



Il pacchetto di assegnazioni al venditore, di cui alla *chart* precedente, costituisce un codice comunicativo dell'azienda verso il venditore il quale, per recepire il messaggio trasmesso, ha bisogno di strumenti di decodifica e di interpretazione di tale messaggio.

Il manager di vendita ha l'importante ruolo di vettore del messaggio e di fornitore del supporto necessario a decodificarlo e a correttamente interpretarlo.

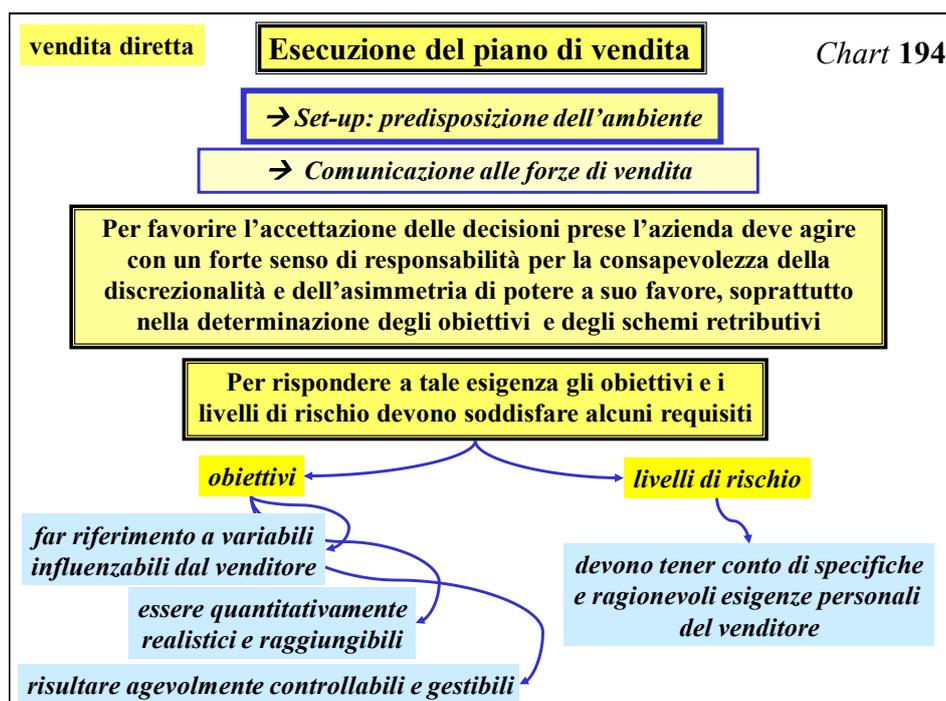
Il manager è in grado di svolgere un tale ruolo perché conosce i razionali che hanno determinato le decisioni generatrici di tale pacchetto, decisioni alcune delle quali prese in un periodo di tempo molto a monte rispetto all'avvio delle operazioni di vendita, quello della definizione del Piano di marketing (*chart 25-97*), altre prese in un periodo di tempo più vicino, quello della stesura del Piano di vendita (*chart 98-131*), per arrivare alle ultime decisioni prese nelle prime cinque fasi del processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita (*chart 140-141*), quelle relative al modello di *coverage*, agli obiettivi e ai meccanismi di incentivazione, ultime decisioni che hanno coinvolto in prima persona il manager di vendita e lo hanno portato a determinare i singoli pacchetti di assegnazioni per tutti i suoi venditori.

La corretta comprensione del contenuto comunicativo insito nel pacchetto di assegnazioni dovrebbe indurre coerenza e convergenza tra attività operative delle forze di vendita e strategie aziendali. Tale risultato viene effettivamente ottenuto se si conquista l'adesione dei venditori alle decisioni dell'azienda, adesione condizionata a una intima accettazione dei rispettivi pacchetti di assegnazioni, e, in questo senso, assume un ruolo chiave la fase che completa il processo di *Set-up*, quella relativa alla Comunicazione alle forze di vendita.

Quando il manager comunica individualmente al venditore il pacchetto di assegnazioni, è esperienza frequente che si stabilisca un momento di dialettica, talvolta anche vivace, tra i due interlocutori, dialettica che è, tra l'altro, funzionale alla chiarificazione dei messaggi che si vogliono trasmettere al venditore, dai quali dovrebbero emergere delle indicazioni sulla strada che l'azienda vuole percorrere, il complesso di obiettivi in carico al manager, quali di questi obiettivi sono stati trasferiti al venditore, il loro significato e le relative priorità.

Nelle *chart* successive si accenna alle dinamiche che intervengono in questa fase e che dovrebbero portare all'accettazione del pacchetto di assegnazioni da parte dei venditori.

## Criticità della comunicazione alle forze di vendita



L'atto di comunicazione del pacchetto di assegnazioni dal manager al venditore ha la finalità di trasferire e chiarire al venditore le aspettative dell'azienda e di ottenere il suo consenso su tale pacchetto. Questa finalità è importante perché, come afferma W.T.Brooks, "No salesperson will ever reach to any level of meaningful performance if expectations are not clearly established, communicated, and verified for his or her acceptance and understanding"<sup>67</sup>

Ma per quanto riguarda l'ottenimento del consenso è innegabile la difficoltà del manager di risultare credibile in una situazione in cui tutto è stato fatto nell'esclusiva ottica dell'azienda.

Infatti, pur se le decisioni sono state razionali, equilibrate, responsabili e, anche su un piano formale, corrette per la loro rispondenza ai requisiti SMART (chart 173), queste decisioni rimangono sostanzialmente unilaterali in una situazione in cui l'asimmetria di potere a favore dell'azienda nei confronti del venditore è palese. Tale asimmetria diviene elemento di particolare criticità nelle situazioni in cui il piano di incentivazione del venditore prevede una partecipazione al rischio di risultato per cui si giustifica il fatto che il venditore soppesi le sue percezioni sulla fattibilità degli obiettivi assegnati in relazione alle componenti di rischio della sua retribuzione.

Quindi da una parte ci sono principalmente gli obiettivi di cui deve essere percepita dal venditore la possibilità o la misura del loro ottenimento in relazione alla zona e al portafoglio di offerta che gli sono stati assegnati, e dall'altra parte il **rischio retributivo del venditore** che egli pondera anche in relazione alla sua particolare propensione al rischio, condizionata da fattori economici e/o personali.

In subordine entrano nelle valutazioni del venditore anche la percezione di **quanto il suo lavoro possa concretamente influenzare i risultati attesi dall'azienda e come l'insieme di obiettivi ricevuti sia agevolmente controllabile e gestibile.**

Quindi il compito del manager per quanto riguarda la ricerca del consenso del venditore è un compito complesso anche perché quello che va ricercando non è tanto un consenso formale, che, come si è in precedenza accennato, può non essere difficile ottenere in regime di vendita diretta stante il rapporto di lavoro dipendente tra venditore e azienda, quanto piuttosto un consenso

<sup>67</sup> William T. Brooks, op. cit. pag. 194

convinto che sia in grado di innescare un atteggiamento pro-attivo del venditore e far emergere quelle energie che scaturiscono solo da una sentita motivazione interiore.



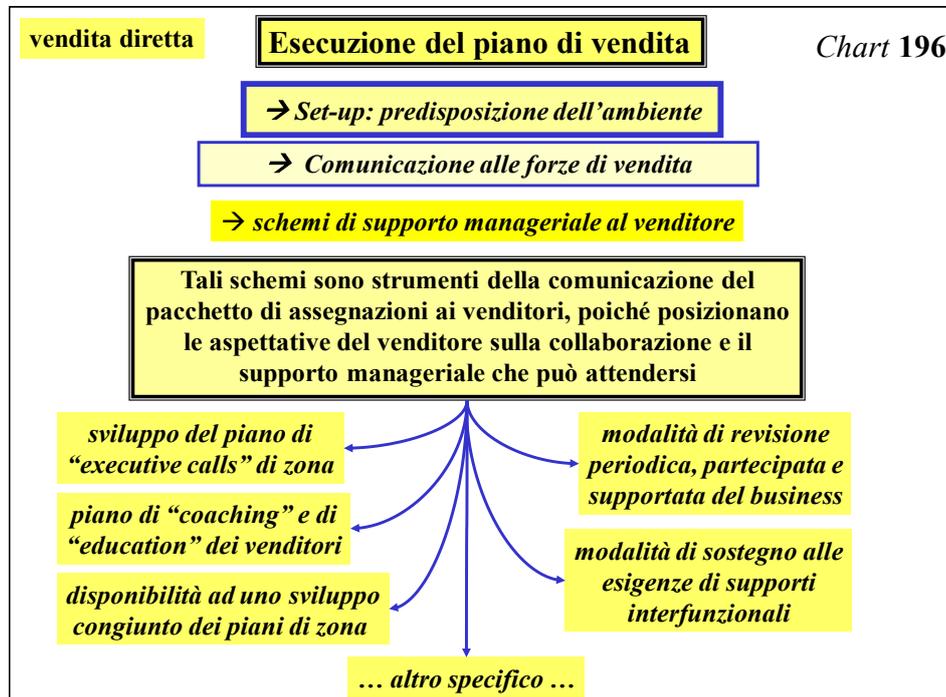
Se il venditore mostra di non recepire positivamente il pacchetto di assegnazioni che gli viene comunicato il manager di vendita si trova di fronte a un compito molto delicato.

Per gestire con buone possibilità di successo questa fase finale del processo di *Set-up* il manager deve essere in grado di mettere in campo alcune competenze personali critiche, deve cioè possedere::

- **buona padronanza degli argomenti e delle motivazioni retrostanti le decisioni da comunicare:** se anche tali decisioni non sono inizialmente percepite positivamente dal venditore tuttavia è presumibile che questi sia aperto a comprendere i razionali che le hanno ispirate, razionali che tendono a proteggere l'azienda e, quindi, in ultima istanza a proteggere anche il suo futuro. Questo è uno degli elementi che possono contribuire a un recupero rispetto a eventuali percezioni sfavorevoli del venditore;
- **attitudine a instaurare positivi rapporti professionali e personali con i venditori:** se è presente una tale attitudine è ragionevole dedurre che già esista un dialogo tra manager e venditore che fa sì che le decisioni aziendali sugli argomenti di stretto interesse del venditore non arrivino improvvise, inattese e immotivate. Le spiegazioni di contesto (economiche generali/settoriali/aziendali, di mercato, di prodotto, di competizione) e le finalità aziendali espresse in tempi non sospetti, quando gli *output* di piano non sono stati ancora elaborati, permettono di meglio comprendere le decisioni operative successive. E questo è un altro elemento che facilita il compito del manager;
- **capacità di dialogo e di comunicazione:** il dialogo deve essere innanzitutto a due vie, nel senso che il manager deve avere una grande capacità di ascolto anche perché dal venditore possono venire argomentazioni utili e importanti, mentre da parte del manager la comunicazione deve essere esplicita, chiara ed esaustiva riguardo a:
  - significato e contenuto degli obiettivi,
  - ragioni che hanno portato alla loro formulazione,
  - direttive guida per l'impostazione del piano di azione operativa sulla zona,

- modalità di controllo periodico di avanzamento dei risultati e di valutazione dei *feedback* dal mercato,
- **meditata preparazione sugli schemi di supporto manageriale offerti al venditore**, che vengono discussi nella *chart* successiva.

## Schemi di supporto manageriale al venditore

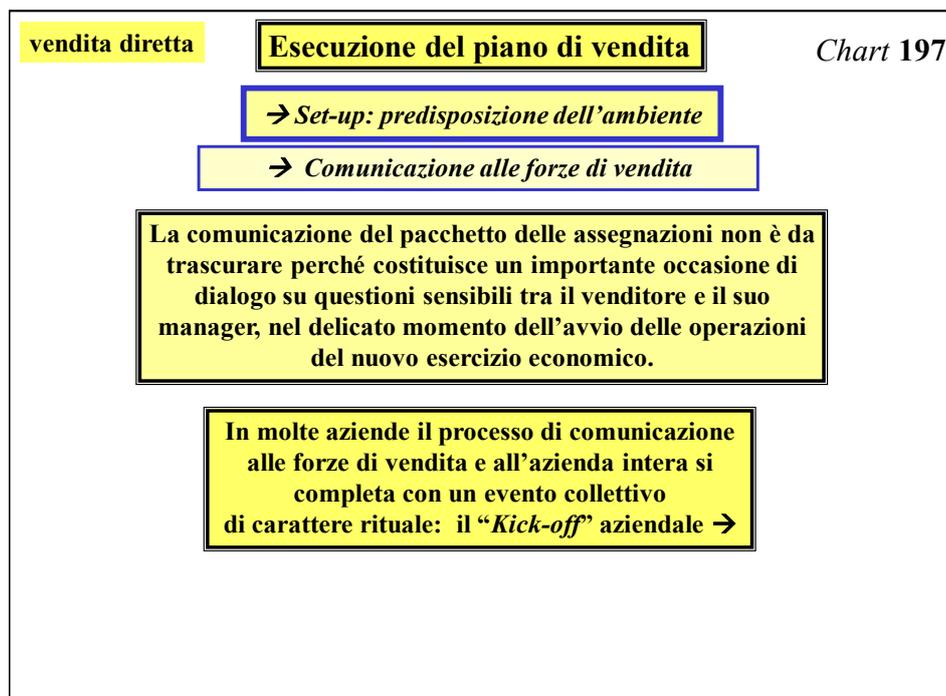


Un elemento importante che può contribuire a ottenere il consenso del venditore sul pacchetto di assegnazioni è costituito dal coinvolgimento attivo del manager nel supporto diretto alle sue operazioni di vendita, supporto che mostra quanto il manager creda nella fattibilità degli obiettivi e come sia concretamente disponibile a dare un contributo compatibile con il suo ruolo per il perseguimento di tali obiettivi. Le aree nelle quali il manager può aiutare il venditore riguardano:

- lo sviluppo di un **piano di executive calls**, ossia un piano di visite a clienti a livello adeguato con la partecipazione del manager. Visite di questo tipo possono essere importanti in certe situazioni per approfondire le relazioni tra le due aziende, per rendere credibili gli impegni presi dal venditore, per impostare progetti congiunti in una logica di marketing relazionale, ecc.;
- definire congiuntamente delle **modalità di revisione** periodica, partecipata e supportata del business, in modo di discutere come affrontare situazioni commerciali di particolare importanza, quali percorsi prendere in situazioni che mostrino delle possibilità alternative di azione commerciale, come impostare una situazione critica nella fase negoziale, quali azioni di creazione della domanda possono essere più efficaci in determinate situazioni di mercato, ecc.;
- stabilire un **piano di coaching**, ossia di lavoro congiunto sul campo con il manager, lavoro finalizzato al trasferimento di esperienze e competenze possedute dal manager stesso, e un **piano di addestramento e sviluppo professionale** come atto di investimento sul venditore;
- garantire al venditore un forte appoggio per ottenere **supporti specialistici interfunzionali**;
- disponibilità del manager a sviluppare congiuntamente con il venditore il suo **piano di zona** (*chart 204-213*);
- eventuali **altri aiuti** che abbiano un carattere specifico per il tipo di business o per la situazione in cui il business va sviluppato.

Poiché anche i manager devono formulare il piano di azione per l'area di mercato che è stata loro affidata, nel quale piano devono comparire, a fronte di tutti gli obiettivi ricevuti, le decisioni organizzative prese con le loro motivazioni e le maggiori azioni programmate per raggiungere gli obiettivi, i piani di supporto collaborativo concordati con i venditori sono parte qualificante di questo piano. A questi piani operativi il manager di vendita deve poi aggiungere almeno una bozza dei cosiddetti *contingency plan* che sono i piani per fronteggiare eventuali eventi disastrosi che possono profilarsi all'orizzonte, come, ad esempio, il fallimento o la perdita di un grosso cliente, le dimissioni di un venditore molto importante, un prodotto da ritirare dal mercato, ecc.

## Il “Kick-off” aziendale



L'importanza della fase di comunicazione individuale del pacchetto di assegnazioni al venditore non consiste solo nel fine immediato di esplicitare e chiarire le aspettative dell'azienda e di ottenere il suo consenso rispetto alle decisioni prese, ma è anche una preziosa occasione per alimentare il dialogo venditore/manager nella delicata fase di avvio delle operazioni di vendita dell'esercizio corrente su questioni molto sensibili che li coinvolgono entrambi anche sul piano personale.

Può accadere che nonostante la preparazione e l'impegno del manager questi non riesca a ottenere il consenso del venditore sul pacchetto di assegnazioni. Si apre così una situazione di contenzioso molto delicata che può arrivare a compromettere i rapporti dell'azienda con il suo dipendente.

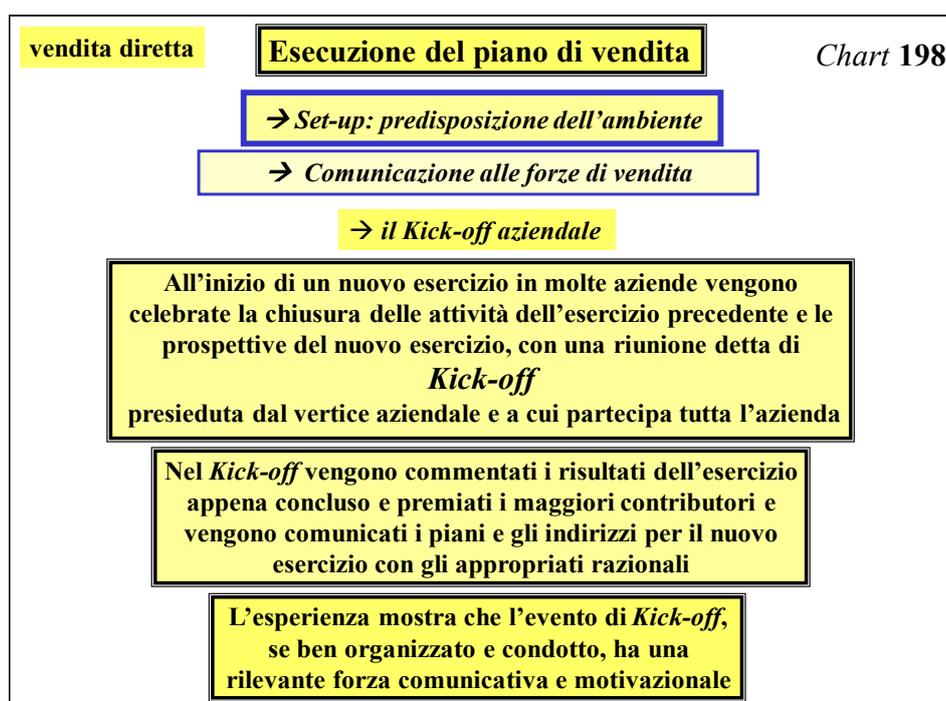
In questi casi tra gli strumenti a disposizione del manager per superare queste difficoltà non può essere prevista la possibilità di adattare zona e obiettivi ai desiderata del venditore per evitare, come già accennato alla **chart 138**, di entrare in un clima di negoziazione che avrebbe conseguenze disastrose sul piano pratico e dei principi. Infatti, negoziare su questi aspetti significherebbe minare alla base tutto il processo di *Set-up* perché sarebbe un fenomeno che si estenderebbe presto a tutti i venditori, forzerebbe il manager a violare il principio di distribuzione completa degli obiettivi ricevuti, lascerebbe scoperti gli obiettivi aziendali rendendo inutile il processo di pianificazione ed eroderebbe la *leadership* dei manager di vendita oltre a generare un mercanteggiamento assolutamente insostenibile per l'azienda.

Uno strumento che invece il manager può usare, almeno sul piano tattico per superare l'*impasse*, è di mitigare (in teoria fino ad annullarlo) il livello di rischio retributivo di quel venditore salvo poi

considerare con calma quanto quelle preoccupazioni fossero fondate e interrogarsi se la persona in questione è il venditore che l'azienda considera adatto ai suoi piani commerciali.

La fase della comunicazione individuale termina con la sottoscrizione da parte del venditore di un documento di accettazione del pacchetto di assegnazioni, documento reso necessario dal carattere contrattuale che assume il rapporto venditore/azienda con riferimento soprattutto alla struttura della retribuzione, agli obiettivi e alle regole di calcolo delle relative commissioni.

Esaurita la fase della comunicazione individuale in molte aziende, specialmente in quelle di matrice culturale americana, il processo di comunicazione alle forze di vendita e all'azienda intera si completa con un evento collettivo di carattere rituale, il cosiddetto "Kick-off aziendale", che viene brevemente discusso alla *chart* seguente.



In molte aziende il *Kick-off*, il "calcio d'inizio", è un evento ormai entrato nella tradizione e costituisce una specie d'inaugurazione del nuovo esercizio economico che si avvia. L'evento, sotto forma di festa celebrativa, costituisce un'importante occasione di comunicazione rivolta a tutta l'azienda e quindi di allineamento informativo in verticale, tra i diversi livelli di responsabilità, e in orizzontale, tra le varie funzioni.

Nel *Kick-off* il tema delle vendite ha una posizione preminente: sono, infatti, presentati i risultati ottenuti nell'esercizio appena concluso, celebrati i successi con la premiazione dei maggiori contributori a tali successi e discusse criticamente le difficoltà incontrate, prima di concentrare l'attenzione dei partecipanti sull'esercizio economico che va a iniziare. La parte del *Kick-off* rivolta al nuovo esercizio, in genere, presenta le sfide che l'azienda deve fronteggiare e le strategie per indirizzarle, dedicando spazio a inquadrare l'evoluzione dello scenario ambientale in termini economici, politico/sociali, tecnologici e competitivi, indicando le direzioni di sviluppo dell'azienda tradotte in obiettivi da perseguire nel nuovo esercizio e in piani e investimenti per perseguirli, ed esaltando quello che deve essere il contributo individuale a sostegno del percorso intrapreso dall'azienda.

Per la riuscita del *Kick-off* sono importanti la struttura dell'agenda (leggera ma pregnante), la partecipazione del vertice, i messaggi come contenuto e stile comunicativo, la presenza di uno o due *testimonial* esterni (clienti, personaggi pubblici, consulenti, professori universitari, speaker professionali, ecc.), l'aspetto decorativo dell'evento, l'organizzazione logistica e l'immane

retorica aziendale trattenuta, però, entro limiti che la rendano accettabile al gusto e alla cultura dei partecipanti.

Un *Kick-off* ben riuscito crea un forte senso di appartenenza nelle forze di vendita, esaltandone ruolo e importanza agli occhi del resto dell'azienda, mentre nello stesso tempo stimola tutte le funzioni a fare squadra tra di loro come elemento di forte caratterizzazione dell'azienda e di differenziazione rispetto alla concorrenza. In alcune aziende la cultura del *Kick-off* è così radicata che un analogo evento, anche se con toni più misurati, viene organizzato alla ripresa delle operazioni dopo la pausa estiva come preparazione al *rush* finale di chiusura dell'esercizio (per le aziende che hanno la chiusura dell'esercizio che coincide con la fine dell'anno di calendario).

**Con il *Kick-off* si conclude il processo di *Set-up* e sono ufficialmente rese operative tutte le condizioni di sostegno alle attività di vendita.**

## Criticità dei tempi di esecuzione del Set-up



Con il *Kick-off* si completa la fase di comunicazione alle forze di vendita che conclude il processo di *Set-up* e l'attività operativa di vendita, già avviata, può raggiungere il suo pieno regime.

In un mondo ideale il processo di *Set-up* dovrebbe essere concluso il primo giorno lavorativo del nuovo esercizio in modo che l'operatività di vendita sia avviata senza alcuna soluzione di continuità nella transizione da un esercizio all'altro pur nei casi in cui si verifichi un cambiamento del venditore che ha in carico alcune situazioni commerciali già innescate.

In un mondo reale questo requisito non sarà mai soddisfatto per alcune concrete ragioni:

- pur avviando il lavoro di pianificazione aziendale con un certo anticipo rispetto alla chiusura dell'esercizio è necessario avere disponibili i dati consuntivi reali dell'esercizio in tutti i loro dettagli, per validare e confermare tutti i numerosi aspetti previsionali nei quali i consuntivi, pur con tutte le limitazioni e le cautele discusse alla [chart 106](#), hanno un ruolo preminente;
- il processo di *Set-up* non può partire se non è concluso e consolidato il processo di pianificazione aziendale che gli fornisce gli *input*;
- sia la revisione e convalida del processo di pianificazione sulla base dei dati consuntivi, sia il processo di *Set-up*, richiedono entrambi dei tempi fisici per essere eseguiti, tempi che sono funzione della dimensione dell'azienda e della complessità del suo business.

Di conseguenza, nel passaggio al nuovo esercizio può esserci un arco iniziale di tempo critico, caratterizzato da un possibile vuoto di responsabilità, in cui non vengono svolte significative attività di vendita, salvo il proseguimento della gestione di situazioni di vendita dell'esercizio precedente ancora aperte alla chiusura di quell'esercizio, ammesso che non stiano intervenendo cambiamenti nella copertura commerciale dei clienti. Quest'arco iniziale di tempo è sostanzialmente coperto in forma interinale dall'assetto precedente ma solo per una gestione, di fatto, limitata all'ordinaria amministrazione.

Quindi uno degli obiettivi delle aziende è di rendere **il più breve possibile** il suddetto lasso di tempo, agendo sul disegno e l'esecuzione dei processi di pianificazione e di *Set-up*, come si cerca di approfondire nella *chart* successiva.



In questa *chart* si è voluta dare una rappresentazione sintetica dei processi e relative fasi che precedono e preparano l'avvio delle operazioni di vendita.

Come si è visto nella *chart* precedente una questione critica è costituita dal tempo di esecuzione dei processi di pianificazione degli obiettivi di vendita e di predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*) che precedono l'attività operativa di vendita sul campo, la quale è la concreta attività produttiva diretta della funzione di vendita.

Una durata eccessiva di tali processi costringe o ad anticipare troppo l'inizio della pianificazione con il rischio di lavorare su dati stimati di chiusura dell'esercizio corrente poco sicuri oppure a ritardare eccessivamente, rispetto all'inizio del nuovo esercizio, la comunicazione alle forze di vendita delle assegnazioni di zona, degli obiettivi, degli schemi retributivi e delle modalità di incentivazione, ampliando quell'arco di tempo, “terra di nessuno”, in cui c'è un vuoto di responsabilità e scarse attività di vendita.

Qualunque ritardo nell'inizio delle attività operative di vendita si riflette poi sui risultati, sui clienti che notano un indebolimento della copertura commerciale, sui concorrenti che tentano di insinuarsi nello spazio commerciale lasciato sguarnito e sulla stessa motivazione delle forze di vendita.

I tempi richiesti dall'esecuzione di questi processi possono essere compresi se:

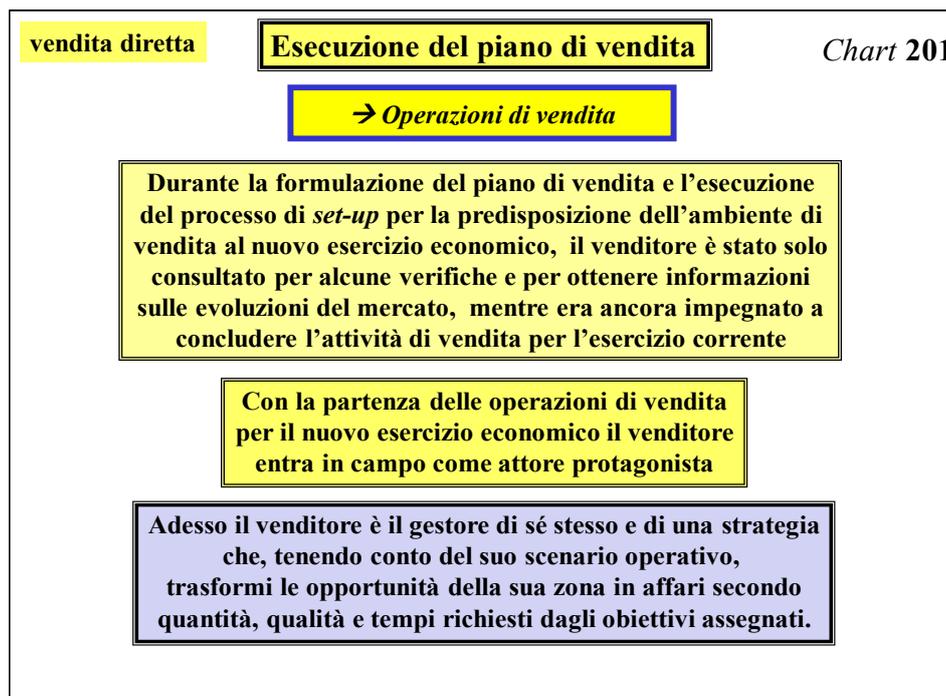
- esiste un buon livello di attenzione da parte dei manager di vertice su questi specifici processi a cui viene garantita una corsia preferenziale per la loro esecuzione,
- vengono decise e comunicate con chiarezza le responsabilità di coordinamento e di esecuzione dei processi, relativamente alle diverse fasi e agli *output* finali,
- nel disegno dei processi si riescono a eliminare le incombenze e i tempi burocratici non essenziali ai fini degli *output* finali,
- si riesce a privilegiare la snellezza e la rapidità decisionale,
- viene fornita un'adeguata staffatura, anche se temporanea, ai processi,
- sono stati concordati i metodi e gli algoritmi da utilizzare per le previsioni e le pianificazioni e sono disponibili gli strumenti tecnici (*hardware* e *software*) e le competenze per l'elaborazioni dei dati,
- i sistemi centrali e i supporti che forniscono i dati aziendali necessari ai processi di pianificazione e di *Set-up* sono resi utilizzabili a questo scopo e hanno tempi di risposta compatibili con i vincoli temporali di tali processi,

- si riesce a stabilire una buona collaborazione tra le funzioni di marketing centrale, quelle responsabili delle diverse linee di prodotto/servizio [specialmente nel caso dell'azienda policentrica (*chart 12*)] e la o le funzioni di vendita,
- il vertice aziendale ha una chiara visione delle implicazioni, di natura interna ed esterna, relative alle scelte sul modello di *coverage* del mercato e sui piani di incentivazione dei venditori, si coinvolge attivamente nei processi decisionali su questi argomenti e supporta nei confronti di tutta l'azienda le decisioni prese.

Si vedrà successivamente come il rispetto dei tempi stabiliti per la elaborazione del Piano di vendita e per l'esecuzione del processo di *Set-up*, qui discussi per il modello di vendita diretta, diventano ancor più critici nei modelli di commercializzazione via canali esterni poiché gli *output* di questi processi dell'azienda *vendor* costituiscono, a loro volta, gli *input* di processi omologhi che devono essere sviluppati dagli operatori di canale all'interno delle loro aziende le quali hanno gli stessi vincoli e problemi relativamente ai tempi di avvio delle attività operative di vendita.

Esaurito il processo di *Set-up* e predisposto, quindi, l'ambiente di vendita, si procede verso il processo che sviluppa **le attività operative di vendita**, che costituiscono il nocciolo dell'attività produttiva della funzione di vendita.

## Operazioni di vendita in regime di vendita diretta



**Con la discussione sulle operazioni di vendita inizia la parte di questo lavoro più corposa e di maggiore e più immediato interesse per i venditori.**

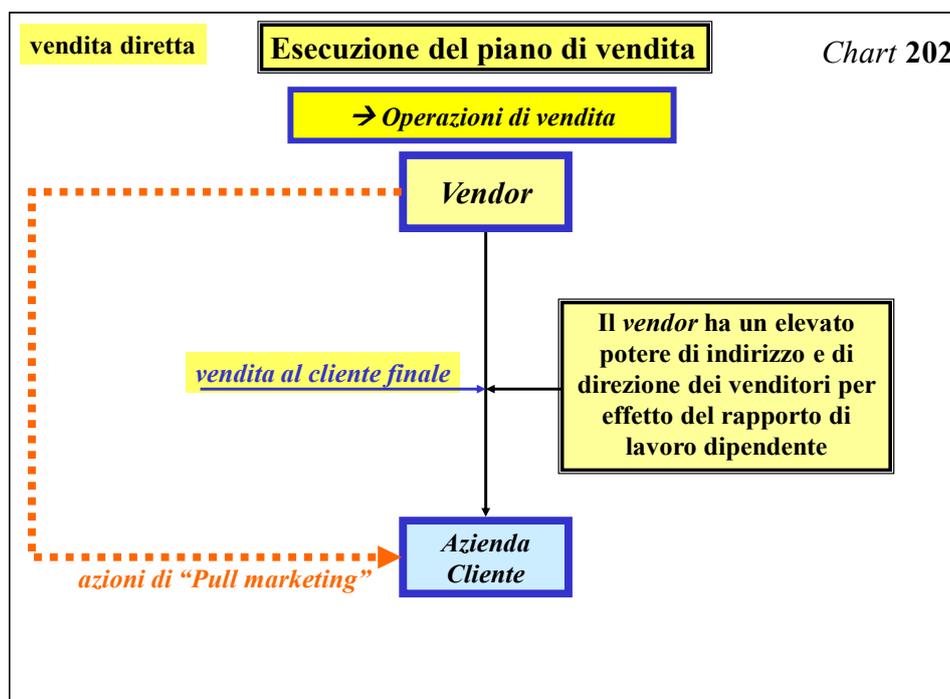
Nel tempo necessario all'elaborazione del Piano di vendita aziendale e all'esecuzione del processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*) che precede le operazioni di vendita, i venditori sono rimasti impegnati nelle loro attività correnti, anzi, in genere, pesantemente impegnati a causa del picco di lavoro tipico del fine esercizio, il cosiddetto “*skew*”<sup>68</sup>, e sono stati nulla o poco coinvolti in quei processi se non per fornire delle informazioni sui cambiamenti che hanno potuto rilevare sul mercato e su situazioni specifiche relative alla loro zona di competenza, informazioni che interessano i pianificatori o i manager di vendita.

Passando dal processo di *Set-up* alle Operazioni di vendita il livello di coinvolgimento del venditore cambia radicalmente ed egli passa dal ruolo di fornitore a richiesta di informazioni a quello di **vero e proprio protagonista dell'attività operativa di vendita** nell'ambito della zona che gli è stato assegnata.

Nelle operazioni di vendita sulla sua zona il venditore ha delle mete da raggiungere e deve superare gli ostacoli e le difficoltà che si frappongono tra lui e queste mete, trovando i giusti percorsi e manovrando sul campo con le risorse (tante o poche, buone o cattive, qualificate o meno, focalizzate o no, ecc.) messe a sua disposizione per questo compito. Il venditore deve, quindi, considerando tutte le condizioni di fatto in cui si trova, delineare **un piano di azione** per trasformare in affari le opportunità commerciali presenti sulla sua zona in quantità, in qualità e nei tempi richiesti dagli obiettivi che gli sono stati assegnati.

Nel piano di azione di zona assume un ruolo primario la valutazione di quali sono gli obiettivi più critici in relazione al profilo della zona e quali possono essere le azioni più efficaci per indirizzarli.

<sup>68</sup> In certi business, specialmente nel campo dei beni di investimento, molte aziende attendono l'avvicinarsi della loro chiusura di esercizio per decidere su acquisti relativi a certe scelte di investimento, in base ai risultati di chiusura del loro esercizio. Poiché per la maggioranza delle aziende l'esercizio economico coincide con l'anno solare si viene a determinare quel fenomeno di “**picco di affari**” a fine anno per quei fornitori che trattano prodotti di questa natura, fenomeno indicato come “*skew*” di fine anno.



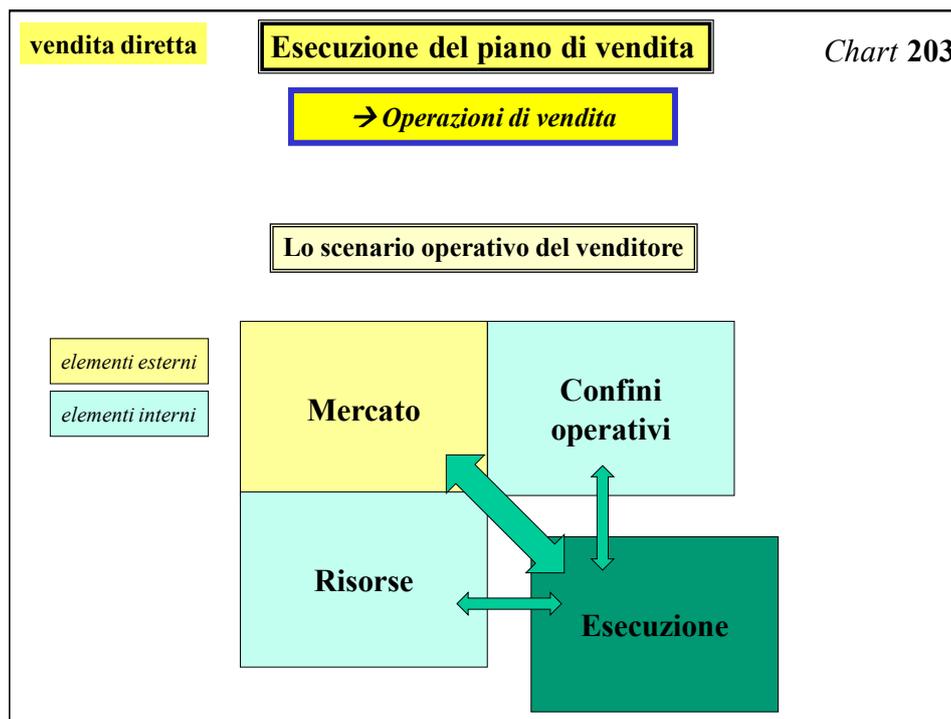
Discutere il tema delle operazioni di vendita traggendo attraverso l'ottica della vendita diretta è un argomento di grande generalità che interessa, come si è avuta occasione di ricordare altre volte (*chart 52, 132*), anche altri modelli di commercializzazione. In effetti, qualunque sia la posizione di un'azienda nell'ambito di una filiera distributiva, essa avrà sempre dei rapporti diretti di vendita con i suoi clienti, per i quali rapporti saranno ancora validi i paradigmi discussi in questo capitolo, anche se le differenze di situazione ambientale e commerciale di applicazione di tali paradigmi possono e, talvolta devono, rendere diverse alcune delle modalità di lavoro dei venditori, le argomentazioni di vendita e le priorità. Incidentalmente si fa notare che la generalità di questi paradigmi è l'aspetto che rende conto del buon livello di "portabilità" della professione di venditore che si può riscontrare nella realtà del mercato, pur non sottovalutando l'importanza delle necessarie e fondamentali conoscenze che il venditore deve possedere relative alla propria azienda, all'offerta trattata e ai mercati indirizzati. Tali conoscenze, se non possedute, possono essere acquisite con un addestramento specifico e con l'esperienza di lavoro nel nuovo ambiente di business nel quale il venditore va a operare.

Come si vedrà in seguito, lo schema riportato in questa *chart*, e relativo alla struttura di intermediazione della vendita diretta tra il *vendor* e il suo cliente finale (in logica *b-to-b*), sarà poi ripreso con le dovute modifiche anche per gli altri modelli di commercializzazione [vendita via canale a 2 livelli (*chart 316-367*), vendita via canale a 3 livelli (*chart 369-408*)], per focalizzare le diversità che intervengono all'interno dello stesso paradigma di vendita ai vari livelli di intermediazione.

Tornando alla vendita diretta, nello schema della *chart* sono evidenziati i due percorsi attraverso i quali il *vendor* agisce sul cliente, quello delle azioni di *Pull marketing* (*chart 43*) finalizzate a generare e sostenere quella che è stata indicata all'inizio di questo lavoro come "atmosfera" di mercato (*chart 10*), in grado di generare domanda spontanea o, almeno, di favorire il lavoro dell'altro percorso di azione sul cliente, quello di *Push marketing* (*chart 43*), realizzato dal venditore con la sua azione di vendita.

È qui messa in evidenza una caratteristica peculiare della vendita diretta, che dal punto di vista del *vendor* costituisce un notevole punto di forza di questo modello di *go-to-market*, caratteristica che consiste nell'elevato potere d'indirizzo e direzione dei venditori che interfacciano il cliente finale da parte del *vendor* per effetto del rapporto di lavoro dipendente, potere del *vendor* che, come si vedrà più oltre, diventa molto più limitato negli altri modelli di commercializzazione.

## Lo scenario operativo del venditore



Trasferito il pacchetto di assegnazioni dal manager al venditore e da questi accettato (*chart 192-197*), si avviano le operazioni di vendita, operazioni che, come già accennato, richiedono la predisposizione da parte del venditore di un piano di azione sulla zona assegnata.

La preparazione di tale piano richiede preliminarmente di focalizzare lo scenario all'interno del quale il venditore stesso deve agire.

Si è tentato di semplificare l'insita complessità di qualunque scenario operativo che un venditore deve affrontare, distinguendo tra elementi di scenario esterni all'azienda ed elementi interni ad essa.

Possono essere indicati come **fattori di mercato** quell'insieme di elementi di scenario **esterni all'azienda** e dei quali il venditore deve prendere atto poiché non ha alcuna possibilità di influenzarli. Per identificare, invece, gli elementi di scenario che sono **interni all'azienda**, è forse opportuno ricorrere a un loro raggruppamento in due differenti insiemi identificabili nei **fattori concernenti i confini operativi** del venditore e nelle **risorse che gli sono rese disponibili** per la sua attività di vendita.

È tenendo conto di questo scenario che il venditore prepara il suo piano di azione di zona che porta in esecuzione per perseguire gli obiettivi posti dall'azienda.

A questo punto una declinazione un po' più analitica di tali fattori può meglio chiarire come siano in grado di influenzare la formulazione del piano di azione del venditore:

- il **mercato** è l'ambiente esterno nel quale deve esplicarsi l'attività del venditore e sul quale, come detto, il venditore non ha potere di influenza. Tale ambiente è caratterizzato da:
  - situazione congiunturale generale, vista nei suoi riflessi sulla zona di competenza del venditore,
  - situazione degli specifici settori di attività (*industry sectors*) a cui possono ricondursi le aziende che fanno parte della zona di competenza,
  - situazione economica, finanziaria, produttiva, tecnologica e competitiva dei maggiori clienti inseriti nella zona del venditore,

- linee di offerta che mostrano sintomi di saturazione sul mercato di quella zona e linee di offerta che appaiono, invece, avere spazi di mercato in relazione ai bisogni che quel mercato sembra manifestare;
- situazione competitiva generale e nei suoi riflessi sulla zona di competenza,
- percezione della propria azienda in senso complessivo da parte del mercato, quel qualcosa noto come “reputazione commerciale”, oltre alle percezioni sulla qualità dei prodotti e dei servizi che l’azienda propone al mercato, sul loro valore in rapporto ai prezzi praticati, sul loro posizionamento rispetto alla concorrenza, sulle condizioni commerciali praticate, sulle tecnologie sottostanti, ecc.

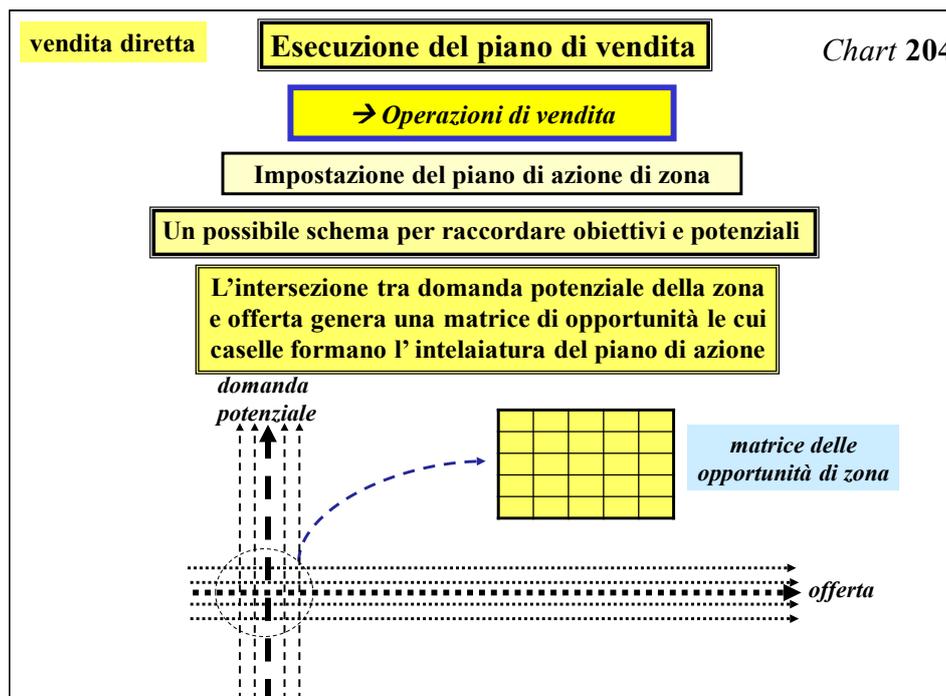
Tutti questi elementi, ed eventualmente altri tipici dello specifico business dell’azienda, vanno valutati soprattutto in termini di andamento migliorativo o peggiorativo rispetto alla situazione dell’esercizio appena trascorso per cercare di individuare quali sono le maggiori criticità commerciali che il venditore deve affrontare in relazione agli obiettivi ricevuti e quali appaiono le più interessanti opportunità di affari sulle quali puntare con azioni mirate e tempestive;

- i **confini operativi** del venditore sono costituiti dal profilo territoriale e di contenuto della zona assegnata, dal portafoglio di prodotti/servizi di competenza e da eventuali condizionamenti alle attività del venditore imposti dal modello di *coverage* adottato. Questi confini operativi sono stati stabiliti dall’azienda e solo l’azienda potrebbe decidere di modificarli, anche se qualunque modifica in corso d’esercizio presenta sempre notevoli difficoltà a causa della struttura reticolare strettamente interconnessa che assume l’insieme di zone e obiettivi assegnati ai venditori, per cui qualunque modifica relativa a un venditore non può che richiamare opposte e complementari modifiche su altri venditori per esigenze di aggiustamento e quadratura, in una spirale che rischia facilmente di andare fuori controllo. Il venditore deve, quindi, impostare il suo piano di zona con riferimento esclusivo ai confini operativi che gli sono stati assegnati;
- le **risorse** quali strumenti del venditore per l’esecuzione del suo piano di zona, che consistono in: :
  - disponibilità di tempo direttamente produttivo del venditore stesso, che è la sua risorsa più critica (*chart 293-294*);
  - disponibilità di risorse specialistiche di supporto all’attività di vendita;
  - disponibilità di canali diretti complementari (*chart 59-63*);
  - strumenti tecnologici in supporto alla produttività del lavoro di vendita (*chart 428-435*);
  - risorse economiche e infrastrutturali di vendita [budget di spese, budget di attività di marketing operativo (*chart 41*), strutture per eventi, per dimostrazioni a clienti e per fornire attrezzature e ambienti di prova, possibilità di visite a clienti di successo, disponibilità di *testimonial*, ecc.];
  - risorse manageriali (disponibilità del management di vertice a essere coinvolto in *executive calls*, sostegno morale e *coaching* sul campo da parte dei manager di vendita, supporto professionale, ecc)

Appare chiaro come la consapevolezza dei limiti delle risorse disponibili costituisca un dato di realtà in grado di indirizzare le priorità e di impedire la formulazione di piani irrealistici, assumendo così un ruolo chiave per guidare l’impostazione del piano di azione di zona.

Su questo scenario operativo si basa la formulazione del piano di zona per il perseguimento degli obiettivi assegnati e sta poi alla fase di **esecuzione** di tale piano da parte del venditore e dell’azienda dargli concretezza, anche apportando in corso d’opera quegli aggiustamenti che i dati di verifica sul campo possono rendere opportuni o necessari.

## Impostazione del piano di azione di zona



Il venditore di fronte al pacchetto di assegnazioni che ha ricevuto (**chart 192**), pacchetto che stabilisce zona/portafoglio di offerta /obiettivi/quote/schema retributivo/incentivi, deve decidere dove e come muoversi, e con quali priorità e tempi, per perseguire gli obiettivi assegnati.

Si tratta di un problema non banale in cui le strategie estreme per il venditore sono o di lasciarsi guidare dall'intuito, dagli eventi e dal caso inseguendo delle opportunità che si rendono in qualche modo evidenti, situazione più comune di quanto si possa pensare, oppure di pilotare in maniera consapevole e preordinata le sue operazioni di vendita decidendo quali sono le opportunità target cui mirare, le relative priorità, i tempi e i percorsi da seguire. Questa seconda strategia richiede al venditore un'approfondita conoscenza della zona in senso generale, una conoscenza specifica dei clienti di maggiore importanza e la stesura di un piano di azione.

Nella realtà la strategia di attacco a una zona attuata dal venditore è, in genere, un pragmatico mix delle due strategie estreme poiché è irrealistico pensare che un piano di azione, anche se basato su una buona conoscenza della zona, sia in grado di prevedere, stante l'aleatorietà delle tante variabili in gioco, un reale e stabile percorso ottimale per raggiungere e superare gli obiettivi.

Nello stesso tempo è naturale per un venditore esercitare quella flessibilità che gli permette di catturare un'opportunità di affari non prevista, che emerga inaspettata per un qualche cambiamento interno a un'azienda conosciuta o per un'informazione su un'azienda sconosciuta o trascurata, e renderla compatibile con il suo piano di azione, senza rinnegarlo nei suoi fondamenti.

Quindi sembra ragionevole che un piano di azione di zona debba essere comunque formulato se il venditore non vuole completamente affidarsi all'aleatorietà del caso o alla "fortuna", che pur nel mondo della vendita è napoleonicamente considerata una notevole virtù personale, così come dagli antichi romani era considerata espressione del "favore degli dei".

La conoscenza della zona necessaria al venditore per definire il piano di azione o è già da lui posseduta, soprattutto se ha recentemente operato su quella zona, oppure deve essere acquisita attraverso un accurato passaggio di consegne dal venditore o dai venditori uscenti, nel caso la zona fosse un aggregato di parti di zone dell'esercizio precedente, e, in aggiunta, cercando di reperire dati sui clienti e sui potenziali liberi da una banca dati aziendale, se disponibile.

I passaggi di consegne sono i contributi più difficili da ottenere per motivi pratici e psicologici [il venditore uscente tende a considerare quelle informazioni non come patrimonio aziendale ma come

patrimonio personale di cui è molto geloso, e questo sarà uno dei temi discussi più oltre parlando di CRM (*chart 432-435*), ed è spesso richiesto l'intervento dell'autorità del manager di vendita affinché questo trasferimento d'informazioni avvenga con la tempestività, l'accuratezza e il dettaglio necessari.

Per formulare il suo piano di azione il venditore deve innanzitutto poter individuare le possibilità d'incontro tra l'offerta che è chiamato a veicolare sul mercato che gli è stato assegnato e la domanda potenziale che può essere espressa dalla sua zona.

Tale individuazione è possibile analizzando l'intersezione tra l'offerta rappresentata dalle varie linee di prodotto/servizio nel portafoglio del venditore e le diverse tipologie di domanda potenziale che emerge dalle esigenze delle aziende che popolano la zona affidata al venditore, intersezione che genera una matrice delle opportunità che costituisce l'intelaiatura di base di ogni possibile piano di zona.

Per la formulazione del piano di zona si parte dall'analisi di queste opportunità, del loro valore economico, del livello di difficoltà per ingaggiare le controparti e innescare delle trattative commerciali, della probabile lunghezza e onerosità dei rispettivi cicli di vendita, della presenza della concorrenza, del livello di competitività delle offerte e della stima delle possibilità di conclusioni positive.

Dal ventaglio delle opportunità e dei loro attributi si arriva al piano attraverso una selezione di quelle ritenute maggiormente funzionali agli obiettivi da perseguire e compatibili con i vincoli di risorse disponibili (*chart 203*), stabilendo delle priorità d'intervento per l'esecuzione delle rispettive attività commerciali.

Nelle *chart* successive viene proposta una metodologia per generare la matrice delle opportunità, i criteri per analizzare le singole celle della matrice e qualche considerazione sulla navigazione tra le opportunità emerse dall'analisi delle celle per arrivare alla formulazione di un piano di zona.

## Proposta di un modello per la stesura della matrice delle opportunità



Per generare la matrice delle opportunità che emerge dall'intersezione tra l'offerta e la domanda potenziale della zona si propone di considerare aggregazioni di prodotti/servizi necessarie a rispondere a certe classi di esigenze dei clienti (esigenze di approvvigionamento, esigenze funzionali, organizzative, tecniche, ecc.) in modo tale da costituire dei raggruppamenti (*cluster*) di

prodotti/servizi mirati a soddisfare tali esigenze e di micro-segmentare il mercato della zona per aziende che hanno elementi comuni di omogeneità identificate nominativamente o come gruppo.

Questi lavori di “clusterizzazione” del portafoglio di prodotti/servizi e di “micro-segmentazione” della zona **generano una matrice delle opportunità** in cui le righe sono formate dai *cluster* dell’offerta e le colonne dai micro-segmenti della domanda potenziale, righe e colonne che intersecandosi tra di loro vanno a costituire le celle della matrice.

Ogni cella in cui offerta e domanda hanno la potenzialità di combinarsi tra di loro costituisce un **polo di opportunità** che deve essere analizzato per individuare le azioni commerciali che possono favorire tale combinazione.

Lo schema proposto rimane valido anche nel caso di *cluster* costituiti da una singola linea di prodotti/servizi, se questa è in grado di rispondere da sola a un’esigenza che ha un suo mercato autonomo di una certa rilevanza, così come la micro-segmentazione della zona può anche corrispondere al singolo cliente o, nel caso di *large/key account*, entrare nella struttura interna del cliente e isolare componenti organizzative (una funzione, uno stabilimento, una singola sede, un laboratorio, ecc.) che possono avere specifiche esigenze indirizzabili con il portafoglio di offerta gestito dal venditore.

La clusterizzazione del portafoglio di prodotti/servizi dovrebbe, sul piano logico, precedere la micro-segmentazione della zona perché quest’ultima, per ragioni pratiche, è opportuno che sia conformata intorno alle possibilità dell’offerta.

La clusterizzazione dell’offerta non dovrebbe essere “inventata” dal venditore ma essere basata su un lavoro di analisi preparato dalle funzioni di marketing responsabili delle linee di prodotto/servizio, mettendo eventualmente insieme anche le competenze di altre funzioni.

Il venditore, se possiede le competenze necessarie, potrebbe personalizzare la clusterizzazione del portafoglio di prodotti/servizi in relazione alle caratteristiche della sua zona oppure chiedere alla funzione di marketing di farlo in funzione di alcune specifiche esigenze di clienti da lui rilevate sul mercato.

La singola linea di prodotto/servizio può essere inclusa in più *cluster* e, nel caso dell’azienda policentrica (**chart 12**), un *cluster* può essere composto da prodotti/servizi di più silos (salvo il problema, che deve e può essere gestito, della situazione in cui, sulla base del modello di *coverage* adottato, alcuni prodotti/servizi non siano inclusi nel pacchetto di assegnazioni del venditore titolare di quella zona).

In alcuni casi, se le politiche dell’azienda lo consentono, una linea di offerta può includere, nei *cluster* cui partecipa, anche prodotti/servizi di altri *vendor*, se questi risultano necessari per soddisfare in maniera completa certe esigenze che emergono dal mercato o per rendere più attraente e più competitiva l’offerta stessa.

Per la micro-segmentazione della zona si devono adottare criteri flessibili e sostanzialmente pragmatici, che permettano di rispondere, in funzione del profilo e dello stato della zona, allo scopo primario della matrice delle opportunità, che è quello di dare un assetto razionale e ordinato al coacervo di possibili azioni commerciali che il venditore può intraprendere nelle sue operazioni di vendita.

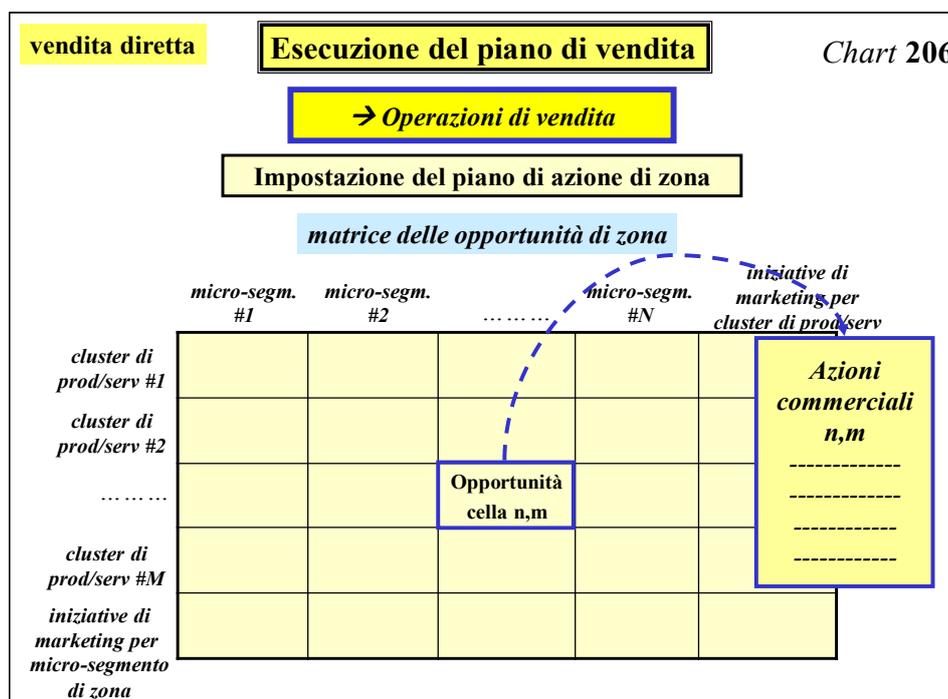
Per quanto riguarda i criteri di micro-segmentazione della zona piuttosto che indicare difficili ricette prescrittive sembra più opportuno dare alcuni esempi dai quali poter dedurre la politica di segmentazione che più si adatta a ciascuna specifica situazione:

- nel caso estremo, ma reale in certi business, di una **zona costituita da un singolo grande cliente** la micro-segmentazione dovrebbe cercare di individuare tutte le funzioni aziendali e tutte le relative strutture organizzative, centrali e periferiche, del cliente che possano avere esigenze indirizzabili con qualcuna delle linee di offerta. La matrice delle opportunità sarà, quindi, formata dalle linee di offerta e dalle colonne di micro-segmentazione della struttura interna dell’azienda cliente, che in questo caso costituisce l’intero mercato della zona assegnata.

Si veda a tale proposito quanto discusso sulla ricerca delle opportunità nei *large/key account* alla [chart 283](#);

- nel caso di una zona costituita da un **portafoglio di clienti**, il criterio di micro-segmentazione potrebbe essere quello di segmentare il portafoglio secondo criteri di analisi ABC ([chart 279](#)), generando una o più colonne nella matrice delle opportunità per ogni cliente di classe A (ad esempio quei clienti, pochi in genere, che insieme contribuiscono storicamente al 60-80% degli affari), una colonna per il complesso dei clienti di classe B e una per quelli di classe C. In alternativa la segmentazione dei clienti di classe B e C potrebbe seguire criteri più analitici, ad esempio, adottando un criterio tradizionale di segmentazione per dimensione aziendale, generando una colonna per ogni classe dimensionale scelta, o per qualche altro criterio che dipende dalle caratteristiche dell'offerta, come ad esempio un criterio di distinzione per settore merceologico di appartenenza (*industry sector*) generando una colonna per ogni settore *industry* se l'offerta è *industry oriented* oppure una combinazione *industry*/dimensione aziendale. Ogni colonna di tale matrice, che corrisponde a un micro-segmento di zona, sarà etichettata con il nome delle aziende che appartengono a quel micro-segmento;
- nel caso di una **zona costituita da un territorio geografico** per l'esclusiva ricerca di nuovi clienti, il problema della micro-segmentazione del mercato ha delle analogie con il caso precedente dove i potenziali clienti noti e particolarmente importanti possono essere traguardati individualmente con specifiche colonne nella matrice delle opportunità mentre tutti gli altri potenziali clienti possono essere classificati secondo criteri analoghi a quelli proposti per i clienti di classe B e C con la differenza che in questo caso la colonna della matrice va etichettata solo con l'indicazione della tipologia di opportunità, che richiama l'esigenza di investigare il micro-segmento con programmi di *lead generation* ([chart 62 e 228-229](#)) per scoprire i nomi delle aziende che possono costituire concrete opportunità di affari. Se l'area geografica è molto vasta con grandi distanze e bassa densità di opportunità, può essere anche valido un criterio di micro-segmentazione che agglomeri per località le opportunità per tener conto dell'esigenza di concentrare le attività commerciali, anche di contenuto e finalità diverse, in aree geografiche relativamente ristrette per minimizzare i tempi e le spese di viaggio;
- nel caso, molto frequente, di una **zona costituita da tutte le opportunità che appartengono a un territorio geografico**, i criteri di micro-segmentazione possono basarsi su una prima segmentazione tra portafoglio clienti e aziende o organizzazioni senza una storia di precedenti rapporti commerciali e l'applicazione su ciascuno di questi insiemi di opportunità degli stessi criteri cui si è fatto cenno nei punti precedenti.

Con la clusterizzazione dell'offerta e la micro-segmentazione del mercato della zona si sono definiti gli elementi di base per costruire la matrice finalizzata alla ricerca del maggior numero d'incroci tra offerta e domanda potenziale in grado di tradursi in opportunità commerciali da indirizzare.



Costruita la matrice delle opportunità, il passo successivo in direzione del piano consiste nell'esplorazione di ogni cella della matrice per valutare se il micro-segmento di zona che le corrisponde sia in grado di esprimere una domanda potenziale nei confronti della linea di offerta della stessa cella. Se tale valutazione è positiva, allora quella cella costituisce un insieme di opportunità ciascuna delle quali richiede approfondimenti successivi che riguardano una prima valutazione del suo valore economico, una stima della probabilità di conclusione positiva nell'esercizio economico corrente e le eventuali azioni commerciali o di marketing operativo (**chart 41**) necessarie a indirizzarla. Tali approfondimenti si possono basare su una valutazione della situazione economica e organizzativa dell'azienda cui si riferisce ogni opportunità oppure, più genericamente, su precedenti esperienze di quel business su quel mercato.

L'esplorazione completa della matrice permette di avere un quadro relativamente completo di tutte quelle che sembrano le opportunità di affari sulla zona, le azioni necessarie per indirizzarle, il loro valore e la loro probabilità stimata di conclusione positiva.

Le opportunità che fanno riferimento ad aziende specifiche richiedono, presumibilmente, azioni commerciali individuali verso queste aziende, mentre opportunità che fanno riferimento ad aree di domanda potenziale all'interno delle quali le aziende che possono essere concretamente interessate da quell'offerta sono numerose oppure non sono state ancora individuate, vanno indirizzate con programmi di marketing operativo che rendano nota a quel micro-segmento di mercato l'esistenza di una certa offerta e i benefici che è in grado di apportare, e con programmi di *lead generation* (**chart 62 e 228-229**) per individuare le singole aziende potenzialmente interessate sulle quali avviare delle azioni commerciali.

Il metodo della matrice delle opportunità ha il pregio di essere molto flessibile poiché è il venditore stesso che sceglie i criteri di micro-segmentazione sulla base delle caratteristiche del suo mercato.

Inoltre questo metodo richiede al venditore di provvedere a una raccolta dettagliata di informazioni sul mercato su cui deve operare e **costituisce uno strumento di esplorazione sistematica di tutte le opportunità della zona per tutto il portafoglio di offerta.**

Nelle *chart* successive si aggiungono delle considerazioni sul tema dell'analisi delle opportunità di affari che possono emergere da una cella prima di arrivare alle ponderazioni che portano a definire una bozza del piano complessivo di zona.

## Analisi delle opportunità di ogni cella della matrice



Per valutare se offerta e domanda potenziale, relative a una certa cella della matrice delle opportunità, possono combinarsi tra di loro per dar luogo a delle situazioni commerciali da far evolvere con delle azioni dirette di vendita o con iniziative di marketing, si propone di tenere presente il ventaglio delle sorgenti di affari caratteristiche dello specifico business in questione e valutare quali di esse siano applicabili alla situazione di quella cella.

Ogni tipologia di business ha certe sue sorgenti di affari e dei criteri per valutare se una certa offerta è candidabile o meno per un certo cliente o per certe classi di clienti o potenziali tali.

Non sembra realistico pensare di disporre di un modello delle possibili sorgenti di affari di validità generale, applicabile cioè a tutte le tipologie di business, e in mancanza di ciò viene proposta una casistica di sorgenti di business, che pur non essendo esaustiva e non avendo, quindi, la pretesa di porsi come modello generale, può costituire un utile schema di riferimento per costruire quel modello di sorgenti di affari che meglio si attaglia alla specifica tipologia di business.

Nella casistica che viene presentata si distingue tra situazioni che fanno riferimento ad aziende già clienti e situazioni che si riferiscono al mercato aperto in cui le relazioni fornitore/cliente sono tutte da stabilire:

- nel caso di **aziende clienti** con le quali, quindi, sono già stabiliti dei rapporti di affari, e in molti casi rapporti personali anche intensi tra esponenti delle due aziende, si propone di distinguere tra sorgenti di affari da:
  - **flussi di ricavi ricorrenti**, che derivano da contratti stipulati in precedenza che producono un gettito relativamente stabile di fatturato, già praticamente garantito all'inizio del nuovo esercizio. Tali contratti possono riferirsi a noleggi, abbonamenti, diritti da brevetti, servizi di manutenzione, di aggiornamento tecnico, di assistenza, ecc. Il problema commerciale per questa sorgente di affari è di proteggere i flussi di ricavi da attacchi della concorrenza o da mancati rinnovi dovuti a insoddisfazione del cliente, e di generare nuovi contratti sui clienti ancora scoperti. Questo dei nuovi contratti che generano flussi di ricavi ricorrenti è un tema importante poiché può essere considerato il paradigma di quel business i cui benefici tendono a travalicare l'esercizio corrente per proiettarsi sugli esercizi futuri;

- l'emergere di **domanda spontanea**, intendendo con questa espressione quelle situazioni di vendita generatesi per iniziativa del cliente che interpella uno o più fornitori alla ricerca di una soluzione a una sua esigenza o che emette direttamente una richiesta di offerta avendo già definito sia l'esigenza che la soluzione. È questa una sorgente di affari non prevedibile singolarmente e specificamente ma che statisticamente è sempre presente e, talvolta, rilevante. La domanda spontanea da aziende clienti affluisce come conseguenza dei rapporti pregressi dovuti alle precedenti forniture oppure come effetto di programmi di marketing finalizzati a informare e genericamente stimolare alcune classi di clienti tramite, ad esempio, eventi tecnico/commerciali, campagne pubblicitarie, partecipazione a fiere, ecc. L'entità della componente di domanda spontanea da rapporti pregressi può essere stimata sulla base di precedenti storici sul micro-segmento di zona considerato, mentre quella componente di domanda che emerge come risposta agli stimoli dati dai programmi di marketing può essere valutata sulla base di un ritorno statistico presuntivo dei programmi che sono stati pianificati per quel micro-segmento di mercato, ritorno ricavato da precedenti esperienze o tipici della tipologia di programma. Possono essere inseriti come proventi da domanda spontanea anche gli affari tipici dei cosiddetti "*captive market*" (**chart 276**), ossia quelle situazioni in cui il cliente è vincolato ad acquistare da un fornitore proprietario di una certa tecnologia dalla quale il liberarsi o è troppo costoso o tecnicamente improponibile. Esistono varie situazioni di vincoli di questo tipo, ad esempio, nell'acquisto di parti di ricambio, di servizi di manutenzione d'impianti, di *software* (a causa delle esigenze di compatibilità con la piattaforma tecnologica che lo ospita o con altro *software* con il quale deve interoperare), ecc.;
- **domanda sollecitata**, ossia domanda generata da azioni commerciali specifiche eseguite dal venditore sul o sui clienti del micro-segmento di mercato, la quale può, a sua volta, far riferimento a:
  - **esecuzione dei contratti in essere e trattative avviate in precedenza e non ancora concluse**, la cosiddetta "*pipeline*", relative al micro-segmento di zona della cella considerata. L'esecuzione dei contratti conclusi nell'esercizio precedente e non ancora completamente eseguiti deve essere una delle prime preoccupazioni del venditore sia per obbligo legale sia perché costituiscono una fonte concreta e certa di fatturato. Per quanto riguarda le trattative aperte e non ancora concluse esse possono essere a diversi stadi del loro ciclo di vendita e alcune anche a uno stadio avanzato, come quando è già stata emessa la proposta al cliente, e per ciascuna di queste trattative aperte deve essere presa la decisione se continuare a coltivarla con cura o se, invece, lasciarla in sospeso per dedicarsi ad altre iniziative commerciali con maggiori possibilità di successo;
  - **nuove iniziative** verso il o i clienti del micro-segmento, indirizzando alcune tipiche sorgenti di business, quali:
    - ✓ **nuove proposte**, che indirizzino nuove esigenze del cliente o esigenze pregresse ma non ancora affrontate in ottica di ricerca della soluzione. Queste proposte si riferiscono a nuovi progetti di fornitura che possono coinvolgere solo prodotti, solo servizi o entrambe le tipologie di offerta. Occasioni per nuove proposte si presentano anche in caso di lancio di nuovi prodotti e servizi, di cambiamenti nelle politiche di prezzo, di campagne commerciali con offerte particolari, ecc. Nel caso di clienti *large/ key account* si può considerare anche il caso di proporre al cliente un progetto congiunto nell'ambito di una logica di marketing relazionale (**chart 45-49**);
    - ✓ **after-market**, ossia un'offerta che segue la conclusione di una precedente fornitura e ad essa correlata, offerta che può coinvolgere servizi di

manutenzione, di addestramento, di assistenza, ecc., oppure prodotti con riguardo, ad esempio, a materiali di consumo, parti di ricambio, accessori, ecc. Può essere fatta rientrare in questa sorgente di business l'estensione delle vendite già effettuate ad altre situazioni simili in altre sedi, altri reparti o altri processi, della stessa azienda o gruppo aziendale;

- ✓ **up-selling**, inteso come riproposizione in scala superiore di una vendita già effettuata che può riguardare l'ampliamento di un impianto, di macchinari, di attrezzature o di certi servizi progettuali. La proposta di ampliamento potrebbe essere giustificata da esigenze di aumento dei volumi di produzione o di servizio, da un'estensione ad altre aree aziendali, fisiche o funzionali, delle idee o delle soluzioni associate alla fornitura precedente, da un'estensione delle esigenze degli utenti, ecc.;
- ✓ **cross-selling**, è la vendita di una diversa linea di offerta rispetto alle vendite precedenti, che può riguardare aree aziendali completamente diverse e anche interlocutori differenti, come utenti e *buyer*, contando sul rapporto di fiducia che si è stabilito con il cliente per effetto dei rapporti pregressi e utilizzando tutte le referenze interne che sono maturate durante le precedenti esperienze di acquisto. Questo è un classico esempio di utilizzazione del portafoglio clienti come *asset* aziendale attraverso il quale si cerca di capitalizzare sulla fiducia acquisita presso il cliente con le precedenti vendite di altre linee di prodotto/servizio. In effetti, la conoscenza dell'azienda fornitrice e la sua affidabilità possono essere tali da abbassare **il rischio percepito** del cliente (**chart 6**) e favorire la conclusione di altro business su aree di esigenze aziendali completamente diverse. Ovviamente la struttura di *coverage* e i meccanismi di obiettivi e incentivi sul venditore titolare del cliente devono poter favorire la coltivazione di questa sorgente di business;
- ✓ **forniture**, intese come contratti per l'approvvigionamento di materiali per la produzione o per il consumo, accordi quadro per futuri acquisti sul venduto da parte del cliente, contratti di somministrazione a carattere periodico o continuativo, ecc. Può essere considerata in questa sorgente di business anche la reiterazione come nuova proposta di una fornitura già positivamente realizzata nel passato (**re-selling**);
- ✓ **sostituzioni**, come opportunità che nasce dal fatto che ciascun bene durevole ha una sua vita economica al termine della quale si pone il problema della sua sostituzione. Ogni mercato di sostituzione ha sue caratteristiche proprie come vita del bene, economia e modalità di sostituzione, in particolare se si tratta di un bene a suo tempo venduto (e magari mantenuto) dalla propria azienda oppure un bene venduto dalla concorrenza;
- ✓ **ripristino**, alcuni beni alla fine di un loro ciclo di vita invece che sostituiti possono essere convenientemente ripristinati o tecnicamente aggiornati con un lavoro di manutenzione straordinaria che allunga la loro vita economica. In certi business questa è un'importante sorgente di affari che si riferisce a servizi, spesso associati anche a prodotti;
- **nel caso di mercato aperto**, nella ricerca, cioè, di affari che provengono da nuovi clienti, si presenta una serie di problematiche abbastanza diverse rispetto a quelle più frequentemente presenti nella gestione di un portafoglio clienti soprattutto:
  - per l'individuazione del probabile cliente e degli interlocutori al suo interno che hanno potere di decidere le scelte di acquisto,

- per il modo di stabilire delle relazioni,
- per l'onerosità economica del primo affare riguardo sia al margine di contribuzione realizzabile a causa della inevitabile pressione sui prezzi sia alla produttività del lavoro di vendita a causa della maggiore lunghezza delle trattative,
- per la valutazione del “rischio cliente” sotto diversi aspetti quali, ad esempio, la solvibilità, la credibilità, la sua adeguatezza organizzativa in caso di progetti di fornitura complessi.

Per valutare le sorgenti di business nelle situazioni di mercato aperto si propone di distinguere tra:

- **domanda spontanea** generata da fenomeni di passaparola, come riflesso di affari conclusi positivamente su altri clienti. Fenomeni di passaparola sono frequenti in situazioni in cui esistono, per certe classi di aziende, esigenze diffuse, non pienamente soddisfatte dai fornitori correnti, per cui le aziende stesse si attivano alla ricerca di una risposta a queste loro esigenze guardandosi intorno e informandosi riguardo ad analoghe situazioni già risolte presso altre aziende. I fenomeni di passaparola possono poi talvolta essere in parte pilotati dai *vendor* stessi con tecniche dette di “*viral marketing*” (chart 229). Le singole opportunità che emergono dal mercato in forma di domanda spontanea sono affidate ai venditori responsabili delle zone di competenza di quelle opportunità, i quali le trattano come *lead* (chart 227) da qualificare (chart 230) e le gestiscono innescando azioni attive di vendita;
- **ricerca di nuovi clienti**, attraverso una combinazione di programmi di marketing *Pull* (chart 43) di generazione della domanda e di susseguenti azioni attive di vendita sulle opportunità fatte emergere da tali programmi. In questa ricerca si possono distinguere diverse situazioni di varia difficoltà quali:
  - portare a conclusione **trattative avviate** in precedenza cercando, anche qui come nel caso di trattative con aziende già clienti, di valutare quali di queste situazioni hanno buone o discrete possibilità di concludersi positivamente, e che quindi meritano di essere attentamente coltivate, e quali, invece, vanno considerate a un più basso livello di priorità per cercare di recuperare risorse (ad esempio: tempo del venditore) da dedicare alla ricerca di nuove opportunità;
  - programmi di **lead generation** (chart 62 e 228-229), per arricchire o rinnovare la *pipeline* (chart 106), portati avanti dal venditore sulla base delle sue relazioni e di sue ricerche mirate sul campo, da reparti specializzati come il *telemarketing* e da programmi di marketing operativo (chart 41) quali, ad esempio, partecipazioni a fiere e convegni, eventi tecnico/commerciali, campagne di *direct mail*, pubblicità tradizionale con *coupon*, interazioni con potenziali clienti via sito *web* aziendale, pubblicità sui motori di ricerca internet, ecc.;
  - **winback**, è l'attacco per la conquista, o riconquista, di clienti serviti dalla concorrenza, in genere clienti di una certa visibilità, trattare con i quali richiede un forte impegno da parte del venditore e di tutta l'azienda, essendo la posta in palio molto alta. In effetti, la vittoria in situazioni di *winback* è molto difficile per le barriere all'ingresso (chart 37) alzate dal concorrente presente sul cliente (*incumbent*) e, talvolta, è lo stesso cliente a non favorire operazioni di ricambio e rinnovamento per effetto di una politica del “fornitore di riferimento” (chart 47). A fronte di tutto ciò l'importanza di un'eventuale vittoria in situazioni di *winback*, consiste soprattutto nei suoi riflessi sul mercato capaci di rimettere in discussione altre posizioni consolidate della concorrenza che sembravano inattaccabili. È chiaro che ciò vale anche in senso inverso per cui gli attacchi della concorrenza alle proprie posizioni vanno ribattuti con forza per evitare, a parti invertite, quegli effetti collaterali di cui sopra.

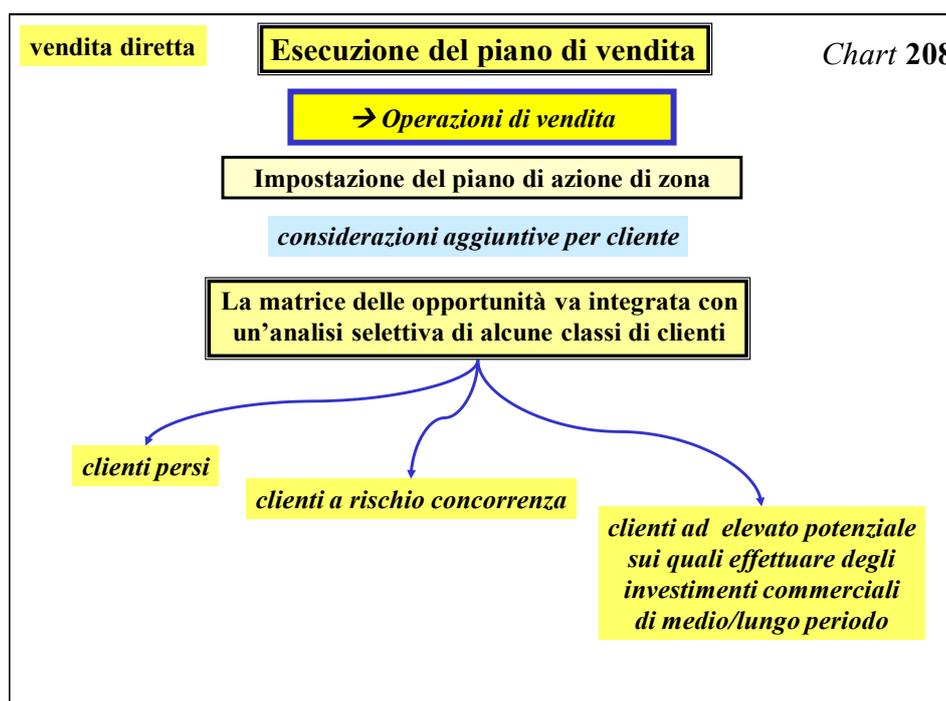
Nell'analisi della matrice delle opportunità le sorgenti di business che possono interessare una singola cella sono in genere in numero minore rispetto alla lista sopra discussa e, in effetti, alcune di esse possono non essere pertinenti per alcune celle della matrice.

Ad analisi completata, e limitatamente alle sue conoscenze dell'offerta e del mercato, il venditore ha raccolto tutto il ventaglio delle opportunità e delle relative azioni commerciali che vede possibili sulla sua zona, sia come azioni dirette di vendita che come attività di marketing operativo.

Le azioni commerciali, soprattutto iniziative di marketing, che emergono da più celle e possono essere unificate, sono messe a fattor comune ed eseguite con un unico piano di azione per tutte le celle interessate. In questi casi le iniziative sono riportate nella relativa cella dell'ultima colonna della matrice se riguardano un cluster di offerta e nella relativa cella dell'ultima riga della matrice se riguardano un micro-segmento di zona.

Il piano di zona emergerà dall'elaborazione delle liste delle possibili attività commerciali attraverso un lavoro di selezione e di messa in priorità di tutte queste attività.

## Considerazioni aggiuntive per alcune classi di clienti



L'analisi della matrice delle opportunità per essere proficua richiede che il venditore abbia disponibili una nutrita serie d'informazioni che riguardano la sua zona.

In particolare se la zona include un portafoglio clienti, il venditore dovrebbe conoscere:

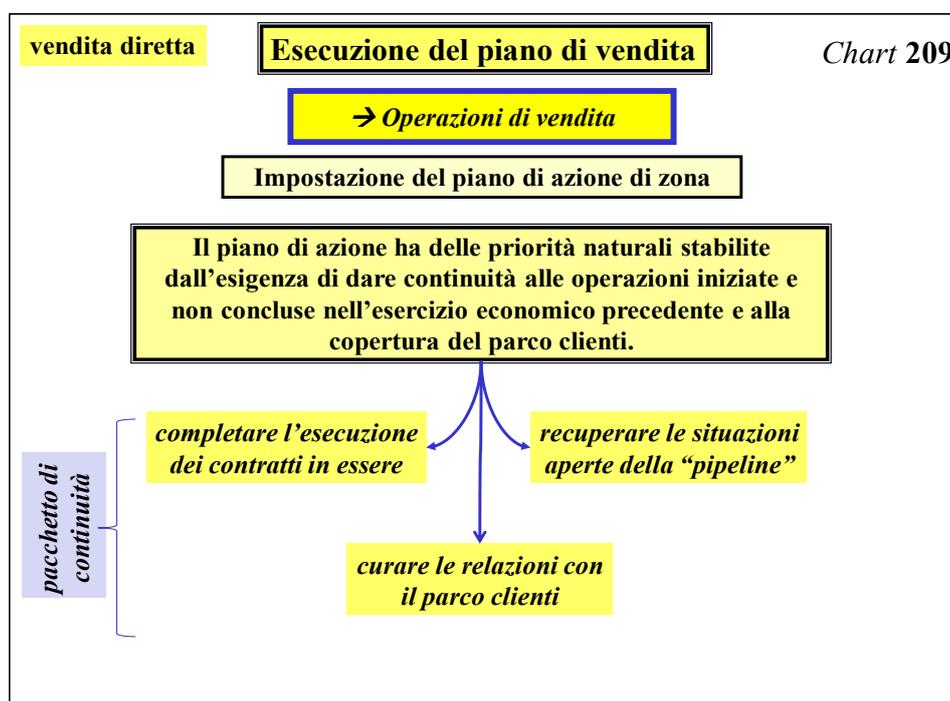
- per ciascun cliente i contratti che danno luogo a flussi di ricavi ricorrenti, il loro stato, il grado di soddisfazione del cliente, e avere disponibili delle evidenze sui clienti scoperti ma candidabili a sottoscrivere contratti di questo tipo;
- le *pipeline* sulle trattative aperte con tutte le informazioni sullo stato delle trattative e in particolare le proposte formali presentate ai clienti (*backlog of proposals*);
- le esigenze dei clienti non ancora indirizzate, esigenze note perché già discusse con il cliente o dedotte per analogia con situazioni di altri clienti simili che le hanno già indirizzate;
- storia delle vendite su ciascun cliente per poter valutare criticamente opportunità di *after-market*, *up-selling*, *cross-selling*, sostituzioni e ripristini;
- se la zona include un mercato libero per la ricerca di nuovi clienti, il venditore deve disporre di informazioni su:

- quantità e tipologie delle aziende non-clienti della sua zona, classificate per dimensione aziendale e settore economico di appartenenza;
- i maggiori clienti della concorrenza, la loro storia di precedenti rapporti con la propria azienda e possibilmente lo stato dei rapporti con i loro attuali fornitori.

L'analisi delle celle della matrice deve poi essere integrata con un'ulteriore analisi selettiva di alcune classi di clienti, quali:

- clienti attivi nel passato e che nell'ultimo periodo hanno ridotto o azzerato le loro relazioni di affari con l'azienda, per capirne le cause e approntare dei piani di recupero;
- clienti di maggiore importanza a rischio concorrenza, per i quali va approntato un piano di protezione preventiva da possibili attacchi ostili, ad esempio proponendo delle iniziative specifiche come visite direzionali, iniziative di marketing operativo (*chart 41*) a sostegno dell'immagine, revisione di eventuali situazioni pregresse di insoddisfazione del cliente, proposta di progetti comuni, ecc.;
- clienti ad elevato potenziale sui quali effettuare degli investimenti commerciali di medio/lungo periodo sulla linea di pensiero del marketing relazionale (*chart 45-49*).

## Priorità naturali del piano di azione di zona



Per passare dal ventaglio delle opportunità emerse dalle analisi discusse in precedenza al piano di azione di zona è necessario considerare che **le relazioni con il mercato devono avere un carattere di continuità** e non devono risentire delle discontinuità indotte dal passaggio da un esercizio economico all'altro.

I venditori devono, quindi, dedicare una particolare attenzione a quest'aspetto che può rappresentare un varco di ingresso per la concorrenza non appena il livello di attenzione verso certe situazioni commerciali dovesse abbassarsi per effetto dell'esistenza di dialettiche organizzative interne all'azienda fornitrice.

Il piano di azione deve considerare, quindi, delle priorità naturali, da attribuire all'esigenza di dare continuità alle operazioni iniziate e non concluse nell'esercizio economico precedente, dopo una loro rivalutazione critica, e alla gestione dei rapporti in corso con i clienti.

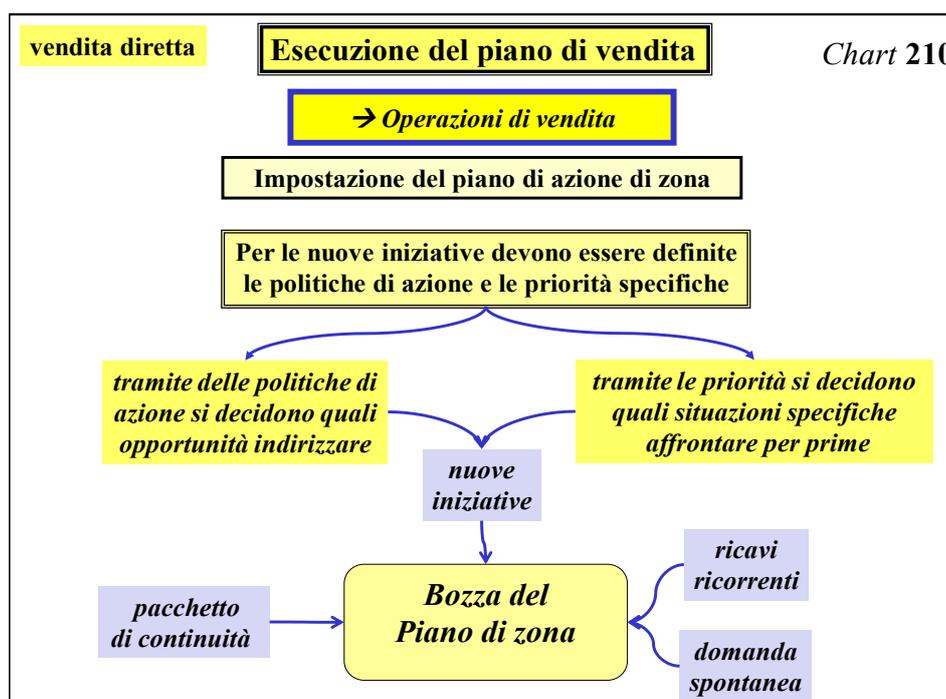
Quindi si ritiene opportuno considerare quali attività commerciali sono da considerare di **continuità** e, quindi, da non trascurare al cambio di esercizio economico dell'azienda fornitrice:

- il completamento con l'attenzione dovuta dell'**esecuzione dei contratti in essere**, da cui possono successivamente ripartire ulteriori azioni commerciali per indirizzare affari di *after-market* già discussi parlando di casistica delle sorgenti di business (**chart 207**);
- il **recupero delle situazioni di vendita in pipeline ancora aperte** e ritenute valide,
- le **relazioni con il parco clienti** che, come si è visto in precedenza, come patrimonio aziendale costituisce la base per molte nuove opportunità di affari.

Estraendo dalla matrice di opportunità quelle che corrispondono alle attività di continuità appena elencate, si costituisce un **pacchetto di continuità** gestito a elevata priorità che deve entrare a far parte del piano di zona come componente costitutiva del piano stesso.

L'azione del venditore, quindi, non si interrompe nel passaggio al nuovo esercizio economico ma prosegue con il pacchetto di continuità sul quale si innesta il nuovo piano di azione di zona che nel frattempo sta maturando, fino a dare unitarietà ai due flussi di azione.

## Bozza del piano di azione di zona



Il piano di zona, ancora in bozza poiché deve essere discusso con il manager di vendita, emerge dalla confluenza di diversi flussi di opportunità quali: il pacchetto di continuità discusso alla *chart* precedente, le possibili iniziative segnalate dalla matrice delle opportunità, i flussi di ricavi ricorrenti e la domanda spontanea che può emergere dal mercato.

Per la componente di tale piano che riguarda le iniziative commerciali da intraprendere per indirizzare le situazioni emerse dall'analisi delle celle della matrice delle opportunità si devono definire delle **politiche di azione**, per selezionare quali di queste opportunità indirizzare e quali tralasciare, e una **scala di priorità** per stabilire quali situazioni affrontare per prime e quali successivamente.

Per definire le politiche di azione il venditore dovrebbe fissare delle **idee guida** che, in funzione soprattutto del profilo e delle criticità della sua zona, costituiscano la sua strategia di vendita e gli permettano di stabilire delle linee di riferimento rispetto alle quali valutare quali delle opportunità tra quelle emerse dall'analisi delle celle della matrice siano di maggior interesse in relazione a tale strategia per realizzare gli obiettivi assegnati.

Le idee guida emergono dalle risposte a delle possibili alternative di azione che si pongono al venditore, alcune delle quali possono essere così esemplificate:

- se il profilo della zona prevede sia un portafoglio clienti che un territorio da esplorare si pone la questione se puntare sul *customer-share* (chart 155) tentando di aumentare la quota di partecipazione al budget di spesa dei clienti in portafoglio tramite nuovi progetti, *cross-selling*, *up-selling*, *after-market*, ecc (chart 207), oppure se focalizzarsi sul *market-share*, inteso come occupazione di mercato, attraverso lo sforzo di acquisizione di nuovi clienti e di clienti della concorrenza, oppure, più realisticamente, come dosare questi due diversi indirizzi;
- nel caso di zona che prevede solo la gestione di un portafoglio clienti l'alternativa è se porre in altissima priorità le attività sui *top* clienti, privilegiando, quindi, opportunità più consistenti ma più rischiose e dispendiose, oppure se scavare su tutto il portafoglio clienti con approcci commerciali a elevato tasso di efficienza [tramite, ad esempio, un opportuno impiego di canali diretti complementari (chart 59-63)] concepiti in funzione della ricerca di vendite in volume anche attraverso transazioni minute, privilegiando quindi opportunità di minore entità ma più numerose;
- riguardo al livello di attenzione da porre sul portafoglio di offerta l'alternativa è se puntare su un sottoinsieme di prodotti/servizi meglio conosciuto dal venditore e ritenuto maggiormente promettente oppure se operare con proposte che attingano a tutto il portafoglio dell'offerta di competenza, gestendo le difficoltà e i rischi connessi alla esplorazione di terreni meno familiari pur di allargare lo spettro di azione;
- per le attività di marketing operativo (chart 41) l'alternativa è se sviluppare attività di generazione della domanda in ottica mirata su singoli clienti o realizzare programmi “*one-to-many*” per setacciare il mercato alla ricerca di opportunità non note, oppure, ancora, come dosare questi due diversi approcci;
- altre alternative correlate alle caratteristiche del business in cui si opera (prodotti vs servizi, vendita vs noleggio, ecc.).

Stabilite più o meno nettamente le idee guida di cui sopra è necessario procedere alla selezione delle opportunità tenendo conto sia del loro grado di aderenza alla strategia decisa sia dei loro attributi in termini di facilità di accesso ai giusti livelli dell'azienda cliente, di valore delle opportunità e della probabilità di conclusione positiva.

Tale selezione dovrebbe consentire di mettere insieme un consistente pacchetto di opportunità riferite alle iniziative da inserire nel piano di zona. Questo pacchetto potrà comprendere sia opportunità che per essere perseguite richiedono l'attivazione di azioni di vendita da svolgere su specifici clienti, sia opportunità che richiedono, invece, l'attuazione di programmi di marketing per generare domanda e individuare i potenziali clienti target.

Al piano di zona contribuiscono oltre che le iniziative di cui sopra, il pacchetto di continuità, il flusso di ricavi ricorrenti e gli affari *spot* da domanda spontanea, i quali non sono prevedibili in termini specifici ma solo sulla base di una tendenza storica sulla singola zona.

L'insieme di tutte queste opportunità che vanno a formare il piano, valorizzate in termini di stima quantitativa, pesate con la stima della loro probabilità di concludersi positivamente, dovrebbero essere in grado di superare gli obiettivi assegnati<sup>69</sup> e, nello stesso tempo, essere compatibili con l'insieme di vincoli esistenti quali, ad esempio, il carico di lavoro del venditore, i supporti tecnico/commerciali necessari alle operazioni di vendita, i budget delle spese di vendita, il *timing* degli obiettivi (chart 126), il bilanciamento tra esigenze di breve e di medio/lungo periodo, ecc.

Nel caso che il piano di zona non sembri compatibile con gli obiettivi assegnati le linee di intervento non sono molte: o si rivede il piano o si modificano gli obiettivi.

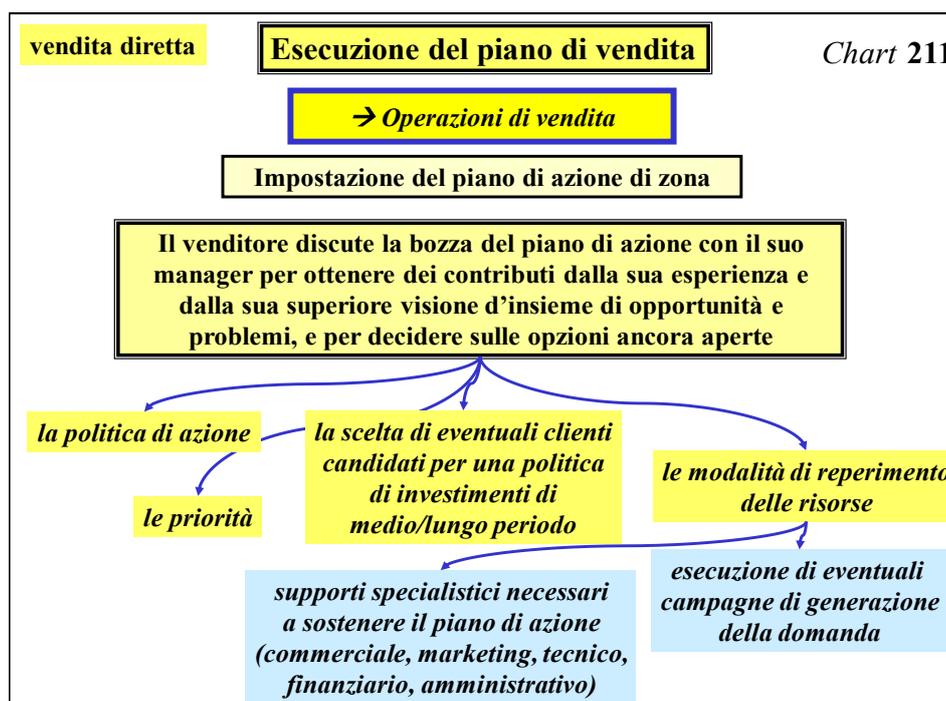
---

<sup>69</sup> In relazione alla tipologia di business alcune aziende chiedono che l'insieme di opportunità inserite nel piano di zona pesate con la loro probabilità stimata corrispondano al 150% del principale obiettivo e altre aziende chiedono che questo valore si posizioni addirittura sul 200%.

Talvolta il piano può rimanere volutamente incompleto per il presentarsi di alcune condizioni non favorevoli. Può accadere, infatti, che all’inizio dell’esercizio economico, relativamente a qualche cella della matrice delle opportunità, l’analisi non possa essere completata per carenza di idee relativamente a qualche difficile incrocio offerta/domanda oppure per oggettive difficoltà a valutare i possibili sviluppi di alcune opportunità per una insufficiente disponibilità di informazioni o per una instabilità interna al cliente causata da ragioni organizzative, strutturali o economiche.

In questi casi il piano rimane incompleto con l’evidenziazione delle celle della matrice la cui analisi è stata sospesa, analisi che potrà essere completata quando ci sarà l’intervento di contributi apportatori di nuove idee, per esempio, da parte del manager o delle funzioni di marketing o quando la situazione del cliente risulterà più chiara. Le celle della matrice corrispondenti a queste situazioni rimangono in evidenza e sono comunque riviste criticamente dal manager e dal venditore nelle riunioni periodiche di controllo avanzamento degli obiettivi (chart 297) per verificare se siano maturate o no le condizioni che permettono il completamento dell’analisi di queste opportunità.

## Discussione della bozza di piano con il Manager



La bozza del piano di azione di zona formulata dal venditore viene discussa con il manager per informarlo e per ottenere dei contributi critici e delle idee sulla base della sua esperienza e della più alta visione del contesto, delle prospettive e dei problemi che il manager per ruolo deve avere, per definire insieme eventuali opzioni di piano ancora aperte e per verificare gli aspetti di sostenibilità del piano soprattutto sul fronte delle risorse necessarie alle operazioni di vendita.

La discussione del piano di zona tra venditore e manager è un altro utile momento di dialogo in cui viene dato conto delle azioni decise dal venditore per perseguire gli obiettivi che gli sono stati assegnati, i razionali che le supportano, la proposta dei clienti, se del caso, da considerare per l’applicazione di politiche di investimenti commerciali con ritorni a medio/lungo periodo secondo una linea di pensiero basata sui principi del marketing relazionale (chart 45-49) e, soprattutto, la richiesta delle risorse di supporto necessarie a sostenere il piano di zona.

Infatti, il reperimento delle risorse di supporto e l’instaurarsi di un clima di collaborazione con le funzioni che forniscono tali risorse sono uno dei maggiori e più importanti contributi che il manager può dare al venditore, stante la naturale contesa che si stabilisce su queste risorse a livello aziendale, e, in tal senso, il suo ruolo di mediatore e facilitatore riveste un’importanza notevole.

I supporti alle attività di vendita possono riguardare tematiche tecniche, aspetti applicativi relativi a specifiche offerte, i riflessi economico/finanziari delle offerte più complesse in ottica cliente, l'esecuzione dei programmi di marketing operativo (*chart 41*) richiesti dal piano di zona, e altro.

Nella revisione del piano il manager prende atto di eventuali incompletezze dello stesso e dei problemi che le hanno determinate e controlla anche se dal piano si evidenziano delle tendenze del venditore a limitare il campo di offerta o a trascurare alcune classi di clienti.

Il dialogo che s'instaura tra venditore e manager sul piano di zona riveste un'importanza che va oltre gli scopi pratici relativi al piano stesso in quanto costituisce un modo per consolidare o stabilire quell'alleanza operativa che dovrà protrarsi per tutto l'esercizio economico e si rinnoverà di volta in volta in sede di controllo di avanzamento dei risultati di vendita (*chart 296-302*).

## Avvio dell'operatività di vendita



Dalla discussione del piano di zona tra venditore e manager può emergere l'esigenza di apportare modifiche concordate al piano presentato, cui segue l'approvazione del manager che rende operativo il piano e dà il "GO!!" al venditore.

A questo punto il piano così concordato costituisce la mappa dei percorsi di lavoro del venditore e la griglia di riferimento per la valutazione delle attività svolte in sede di riunioni per il controllo avanzamento degli obiettivi assegnati (*chart 296-302*).

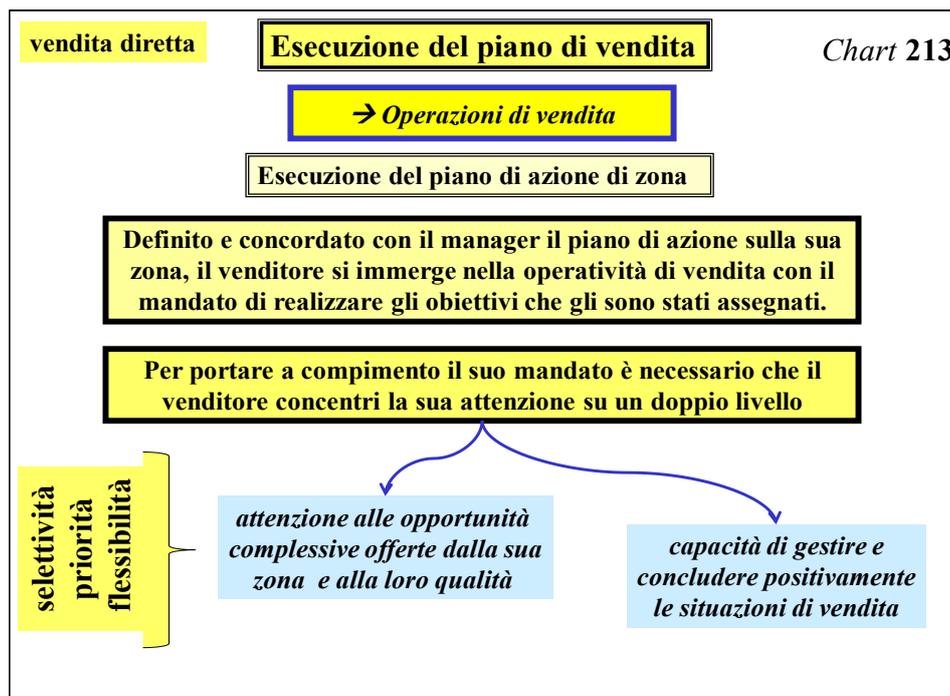
Da quanto discusso su questo argomento nelle *chart* precedenti emerge chiaramente che la impostazione dei piani di azione di zona è già di per sé un immergersi in profondità nella operatività di vendita anche se non è stato ancora preso alcun contatto con i clienti.

Il venditore dopo aver ricevuto il suo pacchetto di assegnazioni (zona, offerta di competenza, obiettivi, schema retributivo e incentivi) (*chart 192*), aver esplorato il suo scenario operativo (mercato, confini operativi e risorse) (*chart 203*), formulata la sua matrice delle opportunità (*chart 206*) e definito il suo piano di azione di zona (*chart 210*), parte per la sua attività operativa di vendita per perseguire gli obiettivi assegnati.

Da questo punto in poi **il venditore è il protagonista al centro della scena** con i suoi prodotti/servizi a caccia di clienti e di affari, seguendo il canovaccio stabilito dai suoi obiettivi e dal suo piano di zona, mentre:

- il suo manager diretto è la persona che lo aiuta e lo indirizza più da vicino,
- le altre funzioni danno il loro supporto in ragione delle loro competenze e responsabilità,
- il management della funzione di vendita cerca di orchestrare l'insieme dei venditori e degli eventuali manager intermedi per pilotare la squadra complessiva verso la realizzazione degli obiettivi aziendali,
- il management di vertice sorveglia che tutto proceda senza particolari problemi pronto a intervenire per introdurre quelle modifiche ai piani, all'organizzazione, alla dotazione di risorse o quant'altro fosse necessario per garantire il risultato complessivo della gestione.

## Esecuzione del piano di azione di zona



Finalmente è giunto il momento in cui il venditore raccorda al pacchetto di continuità (**chart 209**) il nuovo piano di azione di zona dando avvio a nuove attività di vendita.

Egli ha un mercato da esplorare, che si concretizza nella zona che gli è stata affidata, un portafoglio di offerta, degli obiettivi da perseguire, uno schema retributivo spesso associato a un sistema di incentivazione e, infine, un canovaccio delle nuove iniziative di vendita da intraprendere espresso dal piano di azione di zona che ha concordato con il suo manager.

Nell'operatività di vendita, trascinato dalle urgenze e dai coinvolgimenti nelle attività quotidiane, il venditore non deve perder di vista il **fine ultimo del suo ruolo** che è quello di portare a realizzazione il complesso di obiettivi che gli sono stati assegnati.

Per non deviare da questo fine è necessario che egli indirizzi i suoi sforzi sul doppio livello della contesa che si svolge sul mercato, quello generale e quello particolare:

- per il livello generale: **attenzione alle opportunità complessive offerte dalla sua zona e alla loro qualità**, per avere la possibilità di indirizzare i suoi sforzi sulle opportunità **più funzionali agli obiettivi** che deve realizzare,
- per il livello particolare: **capacità di gestire e concludere positivamente le situazioni di vendita** che lui stesso ha generato con le proprie iniziative di sollecitazione del mercato e dei clienti o nelle quali è stato coinvolto su iniziative partite da altri.

L'importanza del "livello generale" merita una sottolineatura poiché la sola capacità di saper condurre e vincere le situazioni di vendita è **una dote fondamentale, qualificante e necessaria al venditore ma non sufficiente**. Può, infatti, accadere che egli sia capace di vincere trattative commerciali impegnative e importanti ma non in numero sufficiente da produrre dei risultati complessivi che soddisfino gli obiettivi che gli sono stati assegnati. In una tale evenienza, purtroppo, il venditore ha realizzato una prestazione complessiva che l'azienda non può ritenere positiva.

Quello dell'operatività di vendita su una certa zona è quindi oltre che un problema di capacità di tradurre le opportunità in affari concreti, anche un problema di **visione delle opportunità complessive** offerte dalla zona affidata al venditore e delle **priorità di azione nella prospettiva degli obiettivi** da perseguire, e, in questo senso, la preparazione preventiva di un più o meno

dettagliato piano di azione di zona, come discusso alle **chart 204-212**, può costituire una utile mappa di orientamento, almeno iniziale.

**Iniziale perché il piano di azione di zona andrà rivisitato con una certa continuità all'evolversi della realtà quotidiana nella quale il venditore è immerso.** E in tal senso, oltre che le iniziative autonome del venditore, le riunioni di **business review (chart 297)** nell'ambito del processo di Controllo avanzamento degli obiettivi possono essere la sede opportuna per tali rivisitazioni.

Quindi tornando alla visione delle opportunità complessive offerte dalla zona e alle priorità di azione nella prospettiva degli obiettivi da perseguire, **tutta la discussione sulla formulazione dei piani di zona ha riguardato proprio questi due argomenti (chart 204-212)**.

Ma per riassumere un po' quella discussione si può affermare che, definito il pacchetto di continuità rispetto alle situazioni aperte e non concluse dell'esercizio precedente (**chart 209**), le nuove prospettive offerte dalla zona appaiono ben inquadrare se il venditore è riuscito a:

- sviluppare, in maniera più o meno dettagliata, la sua matrice delle opportunità (**chart 205-206**),
- analizzare, per ogni cella della matrice, le potenziali sorgenti di business che sono tipiche della tipologia di zona che gli è stata affidata (**chart 207**),
- individuare le nuove iniziative da intraprendere e le relative priorità (**chart 210**),
- impostare un piano di generazione della domanda tramite iniziative di marketing operativo (**chart 41**) per sollecitare quei microsegmenti del mercato della sua zona non indirizzabili con attività sul singolo cliente,
- decidere le modalità di *prospecting* e di *lead generation* su quegli stessi microsegmenti (**chart 227-229**),
- essere preparato a intercettare opportunità da domanda spontanea e pronto a gestirle con efficacia attraverso delle opportune mosse di aggiustamento del suo piano di attività.

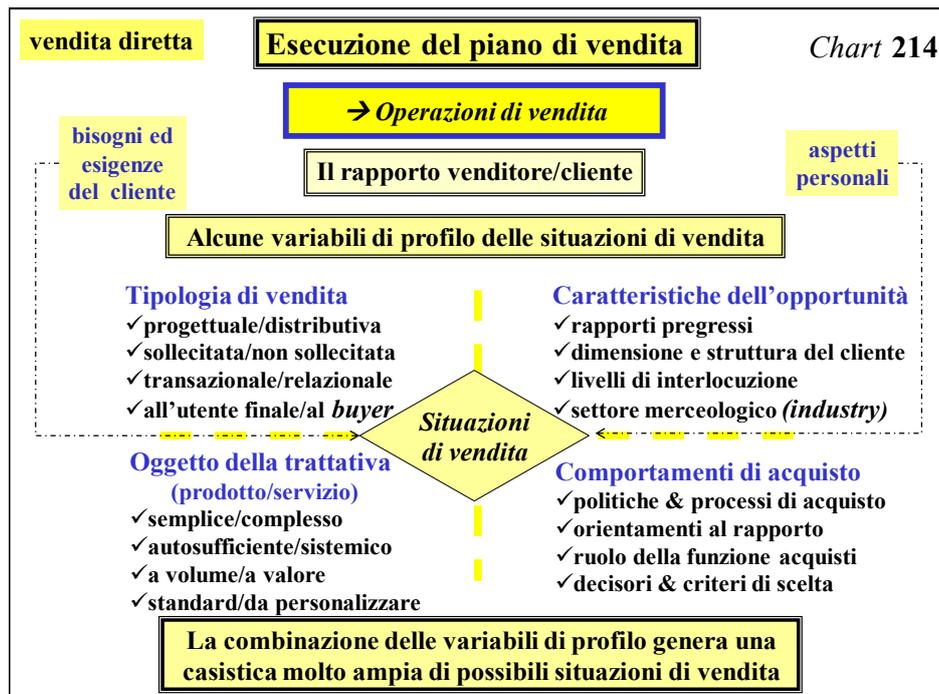
Si tratta in sostanza di acquisire una **visione d'insieme** delle nuove prospettive offerte dalla propria zona sulle quali agire secondo tre parole chiave: **selettività, priorità e flessibilità**.

Per quanto riguarda invece **la capacità di gestire e concludere positivamente le situazioni di vendita** è necessario procedere a una lunga analisi di approfondimento stante la particolare complessità della materia, la quale si sottomette con grande riluttanza a sforzi di generalizzazione, poiché, come apparirà più chiaro nel seguito, la tipologia delle situazioni di vendita varia grandemente per effetto delle tante variabili, oggettive e soggettive, che intervengono a caratterizzarle.

Quindi dando per acquisito che l'insieme delle problematiche generali che il venditore deve affrontare riguardo alla operatività di vendita siano state già esposte e discusse parlando di impostazione dei piani di azione di zona, per completare il quadro della operatività di vendita rimane da affrontare l'importantissima e pesante problematica della gestione delle situazioni di vendita.

Nella prossima *chart* si cerca di individuare le più rilevanti variabili di profilo che vanno a generare l'ampia casistica di possibili situazioni di vendita e successivamente si cercherà di inquadrare questa casistica in modelli generali che permettano quell'analisi e quella generalizzazione che consenta di trarre delle idee utili ai venditori per gestire le situazioni reali che essi si trovano ad affrontare.

## Variabili di profilo delle situazioni di vendita



Il venditore nella sua posizione di frontiera verso il mercato è il responsabile della gestione delle relazioni della sua azienda con i clienti, o probabili tali, che gravitano sulla zona che gli è stata assegnata.

Tali relazioni si manifestano in varie forme di contatto diretto con differenti gradi d'intensità e importanza.

Mentre alcuni di questi contatti sono finalizzati a coltivare e mantenere vive le relazioni con le controparti in una prospettiva di futuri affari oppure sono generati dalla partecipazione del venditore alla risoluzione di qualche problema del cliente riconducibile direttamente o indirettamente a forniture ancora in corso o già concluse, i contatti più importanti ed emotivamente più intensi per il venditore sono quelli che si riferiscono alla impostazione o allo sviluppo di specifiche azioni di vendita necessarie al perseguimento degli obiettivi che gli sono stati assegnati.

Quest'ultimo tipo di contatti, che saranno oggetto di approfondimento nel seguito di questo lavoro poiché sono quelli di maggior coinvolgimento del venditore, genera delle circostanze che sono già state in precedenza indicate come "**situazioni di vendita**", o anche, con una terminologia molto diffusa nell'ambiente della vendita, semplicemente come "**trattative**", utilizzando questo termine nel senso di "serie di colloqui e discussioni preliminari a un'operazione economica"<sup>70</sup>, da non confondere con il termine "**negoziazione**" che, come si vedrà nel seguito (*chart 263-267*), è usato in questo lavoro per indicare quel momento particolare della trattativa in cui il potenziale acquirente si confronta con il venditore per ottenere condizioni e/o prezzi più favorevoli rispetto a quelli che gli sono stati proposti.

L'approfondimento delle problematiche che ruotano intorno alle situazioni di vendita è necessario per le molteplici complessità che intervengono, le quali richiedono al venditore di possedere un nutrito bagaglio di capacità professionali, per essere efficace nella sua azione.

Ma tale approfondimento è reso particolarmente arduo dall'**ampia gamma di variabili** che intervengono a delineare il profilo di ogni singola situazione di vendita.

<sup>70</sup> Sabatini Coletti: "Dizionario della Lingua Italiana 2006", ed. Rizzoli Larousse

Un'analisi più approfondita di questa affermazione è utile per chiarire le diverse possibili circostanze nelle quali il venditore può trovarsi a operare.

Quest'analisi consiste primariamente nell'individuazione delle principali variabili che possono intervenire in una situazione di vendita e a tale proposito si è ritenuto opportuno raggrupparle in quattro classi relativamente omogenee che fanno riferimento alla “**tipologia di vendita**”, alle “**caratteristiche dell'opportunità**”, all’“**oggetto della trattativa**” nell'ottica del venditore, con riferimento, quindi, ai prodotti/servizi coinvolti, e ai “**comportamenti di acquisto**” dell'azienda con la quale si sta trattando.

Intervengono inoltre a caratterizzare le situazioni di vendita le variabili relative all'oggetto della trattativa nell'ottica del cliente, ossia nell'ottica di quei **bisogni ed esigenze** che il cliente vuole soddisfare con il possibile atto di acquisto e che vengono discusse nel corso delle successive analisi di dettaglio (*chart 235-239*), le quali metteranno anche in evidenza come anche gli **aspetti personali** intervengono a influenzare le relazioni che si stabiliscono in ogni situazione di vendita condizionandone dinamiche ed esiti.

Si procede ora a un rapido scandaglio delle quattro classi di variabili prima menzionate che possono intervenire in una situazione di vendita:

- **tipologia di vendita:** in questo raggruppamento si elencano una serie di caratteristiche che costituiscono i due estremi di posizionamento delle diverse tipologie di vendita, tenendo però presente che i posizionamenti reali sono, in genere, posizionamenti intermedi tra i due estremi indicati, rendendo ulteriormente più sfumata e più complicata la gamma di variabilità delle circostanze operative del venditore:
  - **progettuale/distributiva:** tipologia già discussa alle *chart 143-144*. La **vendita progettuale**, in qualche modo connessa a prodotti e servizi complessi e a esigenze di forte personalizzazione delle forniture al cliente, richiede al venditore una rilevante competenza sulle questioni in discussione, competenza che messa a disposizione del cliente dà alla sua attività una connotazione di “**vendita consulenziale**”. All'estremo opposto si colloca la **vendita distributiva** orientata alla gestione di alti volumi di transazioni, spesso anche di limitato valore unitario, con esigenze di rapidità ed efficienza nell'acquisizione e gestione degli ordini dei clienti e, molto spesso, gestita con una divisione del lavoro tra venditore e canali diretti complementari (*chart 59-63*);
  - **sollecitata/non sollecitata:** già discussa alla *chart 207*. Per **vendita sollecitata** si intendono quelle situazioni in cui il venditore agisce con azioni propositive a cui spesso corrispondono, almeno inizialmente, posizioni di attesa e, talvolta, di riluttanza, da parte del cliente, mentre per **vendita non sollecitata** si intendono quelle situazioni in cui il cliente ha chiara coscienza e consapevolezza dei suoi bisogni ed esigenze che devono essere soddisfatti e si fa parte attiva per ricercare la migliore offerta disponibile sul mercato tramite richieste di offerta, bandi di gara, richieste informali a fornitori preselezionati;
  - **transazionale/relazionale:** argomento già discusso alla *chart 45* e che fa riferimento alla prospettiva nella quale viene inquadrata la situazione di vendita, sia da parte del fornitore che del cliente. Se tale prospettiva considera l'atto di vendita in questione come fatto di importanza specifica, anche notevole ma contingente, e vengono quindi trascurati sia il problema di una sua possibile ripetizione nel tempo sia ogni particolare preoccupazione o piano specifico per il medio/lungo periodo, allora ci si trova di fronte a una situazione che viene indicata come di **vendita transazionale**, laddove invece le prospettive di medio/lungo periodo e la volontà di costruire un consistente capitale di fiducia reciproco tra cliente e fornitore in funzione di futuri affari è prevalente anche rispetto al risultato immediato, allora si individua una situazione con caratteristiche dette di **vendita relazionale**;

- **all'utente finale/al buyer:** la o le controparti con le quali il venditore tratta in una situazione di vendita influenzano i suoi comportamenti. Poiché in ambiente *b-to-b* spesso, con l'esclusione forse solo delle piccole aziende in cui l'imprenditore tende a decidere in prima persona, una trattativa coinvolge dal lato cliente più di una funzione e diventa decisivo in ogni specifica situazione il peso politico tra i diversi soggetti che partecipano alla trattativa. Se, ad esempio, il maggior peso è in capo alla funzione utente della fornitura, diventano molto importanti le argomentazioni di vendita che più interessano tale funzione (benefici per la funzione, qualità complessiva, affidabilità, flessibilità, facilità di uso e di gestione, tecnologie usate, durata economica, protezione dell'investimento rispetto a future esigenze di crescita, ecc.), se invece è la funzione acquisti che ha un peso notevole attraverso il suo *buyer* professionale delegato, allora possono diventare maggiormente importanti considerazioni di politiche di approvvigionamento per quanto riguarda condizioni economiche, condizioni di fornitura, bilanciamento tra i diversi possibili fornitori, ecc., mentre se è un membro del vertice aziendale che ha la *leadership* del piccolo o grande comitato che tratta l'acquisto allora possono affiancarsi alle esigenze degli utenti e del *buyer* anche altre considerazioni di natura più strategica quali, ad esempio, l'interesse della direzione generale a vedere nel fornitore un possibile *partner* con il quale instaurare rapporti di medio/lungo periodo che trascendano la specifica trattativa, specialmente in caso di forniture di particolare importanza o criticità per l'azienda, secondo una logica di marketing d'acquisto (**chart 222**). Appare chiaro da quanto sopra che il venditore deve essere in grado di adattare stile, comportamenti e argomentazioni di vendita all'interlocutore che fronteggia e nel caso di comitato d'acquisto deve tener conto della composizione, dei pesi politici e degli interessi di cui i singoli membri sono portatori;
- **caratteristiche dell'opportunità:** ogni opportunità di vendita presenta un assetto delle variabili che la caratterizzano di cui è necessario tenere conto per indirizzare la trattativa nella direzione desiderata. Tra queste variabili si segnalano:
  - **rapporti pregressi** tra azienda e cliente che, se esistono, rimangono come elementi di memoria in grado sicuramente di influenzare, in positivo o in negativo, l'evoluzione della situazione di vendita. Di contro, la mancanza di rapporti precedenti, come nel caso della ricerca di nuovi clienti, inserisce nella situazione l'incognita rappresentata dalla difficoltà per il venditore di stabilire relazioni con i giusti interlocutori, difficoltà spesso accentuata da quelle barriere all'ingresso che i fornitori presenti sul cliente tendono ad alzare e che, talvolta, gli stessi clienti di fatto favoriscono (**chart 37**);
  - **dimensione e struttura del cliente**, soprattutto nel caso di aziende medio/grandi, tendenzialmente a struttura policentrica (**chart 12**), il venditore deve confrontarsi con processi di acquisto complessi, non ben conoscibili e con tempi che possono essere anche lunghi. In tali aziende spesso si confrontano anche posizioni contrapposte per motivi politici interni e per indirizzi di diversa preferenza nei confronti di fornitori in concorrenza tra di loro. In questi casi la gestione della situazione di vendita può divenire particolarmente complicata e la sua evoluzione è influenzata dalla strategia di conduzione della trattativa stessa che dovrebbe vedere il coinvolgimento non solo del venditore ma anche del management di vendita e, talvolta, anche del management di vertice della sua azienda;
  - **livello di interlocuzione:** fattore chiave che influenza tempi ed esito di una situazione di vendita. Le scuole tradizionali di vendita hanno sempre predicato per i venditori la ricerca del contatto al massimo livello dell'azienda cliente. Ciò ovviamente è possibile solo qualche volta, quando l'oggetto della trattativa è in grado di coinvolgere gli interessi degli alti livelli dell'azienda cliente. In tutte le altre situazioni più che il livello aziendale diventa importante che l'interlocutore, sia esso un utente o un *buyer* professionale, abbia il potere di prendere la decisione di acquisto e che per

quell'acquisto abbia le adeguate disponibilità nei budget di spesa o d'investimento. Qualunque interlocutore che non risponda a questi requisiti o è un interlocutore intermedio funzionale alla ricerca dell'interlocutore giusto, oppure costituisce una probabile perdita di tempo;

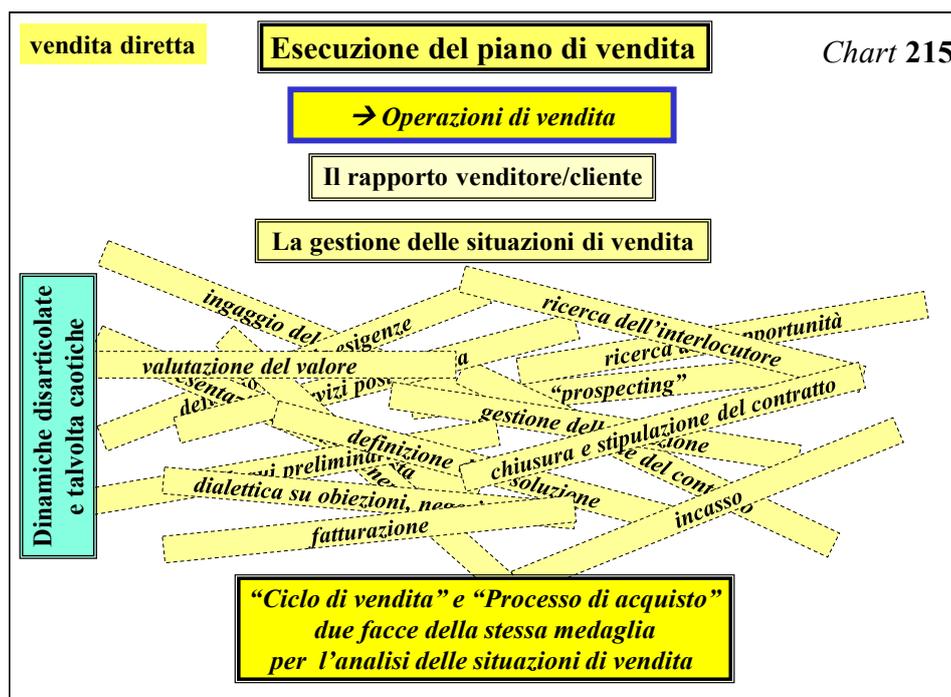
- **settore merceologico:** molte esigenze di acquisto delle aziende sono tipiche e specialistiche del settore di attività (*industry sector*) nel quale esse operano. Di conseguenza l'azienda che vende deve essere qualificata per il settore cui il cliente, o probabile tale, appartiene sia per quanto riguarda l'offerta di prodotti/servizi sia per quanto riguarda la competenza del venditore e dei supporti tecnico/commerciali. Ogni carenza in tali requisiti rende particolarmente difficile qualunque situazione di vendita a meno che l'azienda che vuole vendere non si ponga in una logica di investimento per acquisire competenza in quel settore, pronta ad adeguare anche le condizioni di offerta in funzione di tale scopo;
- **oggetto della trattativa:** in qualunque contesto una situazione di vendita è caratterizzata dall'oggetto, fisico o immateriale, che viene trattato e le modalità di gestione della trattativa, sia da parte del venditore che del cliente, sono influenzate dalle variabili relative alla tipologia di prodotto/servizio in gioco:
  - **semplice/complesso:** la nozione di prodotto complesso è già stata discussa alla **chart 19**, facendo riferimento a prodotti/servizi che richiedono al venditore competenze tecnico/funzionali di un certo rilievo e talvolta anche l'intervento nelle situazioni di vendita di funzioni specialistiche di supporto. La conclusione di affari che coinvolgono prodotti/servizi complessi è generalmente impegnativa e implica tutta una serie di verifiche alcune anche molto delicate come, ad esempio, quelle che riguardano la capacità dell'ambiente fisico e organizzativo del cliente ad accogliere e adeguatamente gestire i prodotti/servizi di cui si sta discutendo. Si tratta quindi di vendite che richiedono tempi, in genere, relativamente lunghi, al contrario della vendita di prodotti semplici in cui i tempi di decisione sono in genere rapidi e gli elementi che orientano alla scelta del fornitore sono, oltre agli attributi dei prodotti/servizi e alla loro rispondenza ai bisogni del cliente, considerazioni riguardanti il prezzo, le condizioni commerciali, l'efficienza e la qualità nella gestione della fornitura;
  - **autosufficiente/sistemico:** i prodotti/servizi sistemici per essere utilizzati o fruiti richiedono il contributo di altri prodotti o servizi complementari. Esempi di prodotti/servizi sistemici sono già stati discussi a **chart 19**. Una situazione di vendita che coinvolge prodotti/servizi sistemici, a differenza di altre situazioni che trattano prodotti/servizi autosufficienti, richiede di allargare la trattativa per includere nella discussione tutti quei prodotti/servizi, in genere di fornitori terzi, necessari per dare al cliente una risposta ai suoi bisogni completa e funzionante. Appare chiara la maggiore articolazione di situazioni di vendita di questo tipo;
  - **a volume/a valore:** i prodotti/servizi a volume sono caratterizzati da una domanda orientata prevalentemente da una strategia di marketing *Pull* (**chart 43**), da un relativamente basso valore unitario, dalla centralità del prezzo, dai grossi volumi di movimentazione, da margini unitari bassi per tutta la catena del valore, da un ciclo di vendita relativamente breve ma da esigenze di elevatissima efficienza per l'intero ciclo distributivo, mentre i prodotti/servizi a valore si presentano con caratteristiche in parte opposte per la forte importanza di una strategia di marketing *Push*, un elevato valore unitario dei prodotti/servizi, interventi frequenti dei supporti tecnici anche in fase di vendita, margini significativi, esigenze di personalizzazione del prodotto o del servizio, ciclo di vendita relativamente lungo e costoso. Da quanto sopra si deducono le differenze sostanziali nella gestione delle situazioni di vendita nei due casi;

- **standard/da personalizzare:** per quanto riguarda l’offerta di prodotti se la personalizzazione richiesta trascende le capacità di parametrizzazione del prodotto, parametrizzazione quasi sempre previste nella progettazione del prodotto stesso, allora è necessario affiancare un’offerta complementare di servizi per l’esecuzione di quella specifica personalizzazione (ammesso che sia tecnicamente possibile). Per quanto riguarda l’offerta di servizi, invece, l’esigenza di personalizzazione è implicita nella natura stessa dei servizi stante la loro caratteristica di “plasticità” (*chart 19*) salvo che non si tratti di “servizi pacchettizzati” (*chart 18*), che sono assimilabili a prodotti per i quali o si è in grado di soddisfare le esigenze del cliente attraverso le parametrizzazioni insite nel pacchetto o si è costretti a uscire dalla sfera dei “servizi pacchettizzati” e rientrare in quella dei servizi in senso generale che sono per loro natura personalizzabili. Appare chiaro che una qualunque situazione di vendita comporta livelli di complessità e di impegno per il venditore e per il cliente stesso molto diversi a seconda che si stia trattando un’offerta standard o un’offerta da personalizzare al di fuori delle parametrizzazioni intrinseche al prodotto/servizio;
- **comportamenti di acquisto:** le variabili riferite a questo tema sono decisive agli effetti dell’evoluzione di una situazione di vendita e il venditore deve acquisirne una sufficiente conoscenza per poter gestire la trattativa evitando le suscettibilità di alcuni interlocutori e scansando qualche trabocchetto, aspetti che visti dall’esterno possono essere spesso ritenuti insignificanti ma che nella logica delle dinamiche interne al cliente possono, invece, risultare di notevole rilievo. Tra queste variabili si segnalano:
  - **politiche & processi di acquisto:** se il cliente ha una politica di diversificazione dei fornitori sulla base di determinati criteri oppure se è orientato in certe aree di fornitura a considerare situazioni di *partnership* con fornitori di fiducia, queste diventano cognizioni chiave per impostare una trattativa. Analogamente la conoscenza dei processi interni di acquisto, con le loro liturgie, coinvolgimenti, consensi necessari (*concurrency*), vincoli e livelli di autorizzazione e altri aspetti specifici di ogni azienda sono conoscenze fondamentali per **sincronizzare** il processo di vendita con quello di acquisto, condizione necessaria per arrivare alla chiusura della trattativa (*chart 256*);
  - **orientamenti al rapporto:** al di là delle politiche di acquisto si riscontra spesso nelle aziende una cultura di fondo che vede prevalere un orientamento ad acquisti “transazionali”, che, come visto in precedenza, sono acquisti ottimizzati sulla specifica transazione senz’alcun altra considerazione (ad esempio, sulla stabilità economica del fornitore, sulla sostenibilità di certe condizioni strappate al fornitore, ecc.), piuttosto che un orientamento a rapporti con i fornitori che considerino delle strategie di marketing d’acquisto proiettate anche sul medio/lungo periodo, pur senza arrivare a posizioni di marketing relazionale d’acquisto (*chart 222*). Anche la conoscenza degli orientamenti di fondo nelle politiche di acquisto diventa elemento sul quale impostare una strategia commerciale sul cliente;
  - **ruolo della funzione acquisti:** questo è un punto fondamentale per la crescente importanza che le strategie di acquisto stanno assumendo nelle aziende più avanzate (*chart 222*). Ma indipendentemente da questa considerazione le posizioni che assume il *buyer* professionale in ogni situazione di vendita sono tenute in alta considerazione dai colleghi se non altro come strumento difensivo nei confronti dei rischi di acquisto (*chart 46*). È per questo motivo che il venditore deve prestare sempre molta attenzione alle posizioni assunte, in forma esplicita o meno dal *buyer*, sia ovviamente quando è il suo unico interlocutore sia quando è membro di un comitato di acquisto;
  - **decisori & criteri di scelta:** come già si è accennato in precedenza è fondamentale per la gestione di una situazione di vendita sapere chi ha il potere di prendere la decisione di acquisto ma a ciò va aggiunta la necessità di conoscere quali sono i criteri di scelta che

maggiormente vengono considerati per tale decisione (i benefici quantizzabili?, e cosa riguardo a quelli non quantizzabili?, il prezzo?, il TCO (chart 249)? la qualità? il servizio? le garanzie? ecc.). La conoscenza di questi criteri permette di gestire la situazione di vendita in modo maggiormente funzionale al risultato che si vuole ottenere.

Terminata questa lunga carrellata sulle variabili che possono intervenire in una situazione di vendita appare chiaro come **la loro combinazione possa generare una gamma molto ampia di possibili profili per tale situazione**, ciascuno dei quali richiede al venditore la scelta di una linea di comportamento che sia ottimale per quella circostanza, rendendo piuttosto complessa un'analisi delle situazioni di vendita di validità generale.

## La gestione delle situazioni di vendita



Le situazioni di vendita si sviluppano in fasi che si succedono in forme più o meno ordinate e più o meno razionalmente sequenziali in relazione alle attitudini, al carattere, ai pregiudizi e ai vincoli sia del venditore che del potenziale compratore.

Il venditore può avere una sua strategia in mente per condurre a buon fine la situazione di vendita, strategia che prevede, probabilmente, alcune fasi preparatorie in modo da portare il compratore di fronte agli aspetti più critici e delicati della proposta che vuole sottoporre, dopo un'adeguata maturazione.

Ma non sempre sussistono le condizioni ambientali e la disponibilità del compratore per far evolvere la situazione secondo le intenzioni del venditore.

Molto spesso il compratore o ignora di avere un problema o non ha chiaro in mente quale possa essere la soluzione a problemi che ha già rilevato ma che non mostra di avere la disponibilità a discutere con un venditore.

All'opposto in altre situazioni il compratore ha le idee chiare su quali sono le sue esigenze e quale dovrebbe essere la risposta a tali esigenze e vuole stabilire lui il percorso, i tempi e i modi verso la decisione di acquisto.

**La vasta casistica delle dinamiche interne alle situazioni di vendita e il loro svolgimento spesso disarticolato, e talvolta addirittura caotico (che la chart cerca di rappresentare), sembrerebbe**

**non dare molto spazio a un’analisi che fornisca ai venditori strumenti di metodo per un governo efficace di queste situazioni e questo è un problema riconosciuto anche nella letteratura accademica (“Comportamenti, processi, ruoli, e obiettivi di acquisto delle imprese non possono essere facilmente generalizzati”<sup>71</sup>).**

In realtà se si rinuncia al troppo ambizioso obiettivo di generare una precettistica valida per tutte le circostanze, c’è abbastanza spazio per discutere le dinamiche che si generano nelle situazioni di vendita e per delineare qualche schema concettuale di riferimento che può aiutare il venditore a decidere le mosse più opportune per gestire al meglio le circostanze di fatto che si trova ad affrontare in molte di tali situazioni.

Per quest’analisi è necessario depurare la complessità della realtà dai fenomeni contingenti e di dettaglio e basare i ragionamenti su modelli che siano vicini al mondo reale, ricorrendo a delle schematizzazioni sufficientemente rappresentative dei rapporti venditore/cliente nelle situazioni di vendita in ambiente *business-to-business*.

A tale proposito un approccio ormai molto diffuso si basa sul cosiddetto modello del “**ciclo di vendita**”, che è un modello descrittivo delle fasi attraverso le quali dovrebbero idealmente svilupparsi le azioni di vendita.

Ogni azienda, in relazione alle caratteristiche del business che tratta e alle tattiche di vendita che vuole veder realizzate dai suoi venditori, può elaborare dei propri modelli di ciclo di vendita disegnati sulla realtà del proprio business, modelli che costituiscono elementi di cultura aziendale condivisa sui quali basare lo scambio interno di informazioni sullo stato e i progressi delle situazioni di vendita, l’addestramento delle persone coinvolte direttamente o indirettamente nei processi di vendita, le direttive di comportamento operativo nelle diverse circostanze, l’analisi delle situazioni e le discussioni su tutti gli aspetti di relazione con il cliente, argomenti che saranno ripresi e approfonditi alla **chart 274**.

Quest’approccio è apprezzato perché, nonostante i limiti insiti in ogni schematizzazione, dispone di un modello di ciclo di vendita costituisce un punto di riferimento e rappresenta, quindi, un passo avanti, sia per le persone che per l’organizzazione, rispetto alla mancanza di riferimenti.

Ma rispetto a questa posizione, ormai tradizionale, si è venuta recentemente a contrapporre un’altra posizione che considera l’utilizzo del ciclo di vendita per l’analisi delle situazioni di vendita ancora valido ma non sufficiente a causa dell’evoluzione dei mercati industriali in cui è enormemente accresciuto il potere dei compratori per effetto dei fenomeni di ipercompetitività e, soprattutto, per il più facile accesso a informazioni di ogni genere (tecniche, applicative, economiche, sociali, ecc.) tipico dell’economia delle reti (**chart 15-16**).

In accordo con questa seconda posizione, l’insufficienza del ciclo di vendita come strumento di analisi deriva dal suo carattere di modello “**vendor-centric**”, ossia di modello che vede la realtà soprattutto dal punto di vista di chi vende quando, invece, è il compratore, in forza del suo potere, che tende a “condurre la danza” e, in una tale situazione, il ruolo di spinta (*pushing*) del venditore rischia, talvolta, di diventare addirittura controproducente.

Seconda questa linea di pensiero si ritiene che il modello più adeguato per l’analisi delle situazioni di vendita sia un modello “**customer-centric**” e quindi un modello non più basato sul solo ciclo di vendita, che rimane comunque importante ai fini interni dell’azienda che vende, ma che consideri come centrale il “**processo di acquisto**”<sup>72</sup> dell’azienda cliente, poiché sono le motivazioni d’acquisto e le urgenze del compratore che determinano l’avanzamento della situazione di vendita e il venditore è chiamato da affiancare il compratore e a influenzarlo, mettendo a sua disposizione il proprio *expertise* nel percorso, nei tempi e nei modi che il compratore stesso sceglie per arrivare alla decisione di acquisto.

<sup>71</sup> Fiocca-Snehota-Tunisini, op. cit., pag. 55

<sup>72</sup> “Processo” perché formalizzato e, in genere, eseguito puntualmente, a differenza del “ciclo” (di vendita) che rimane un modello ideale di riferimento eseguito secondo le circostanze (**chart 219**)

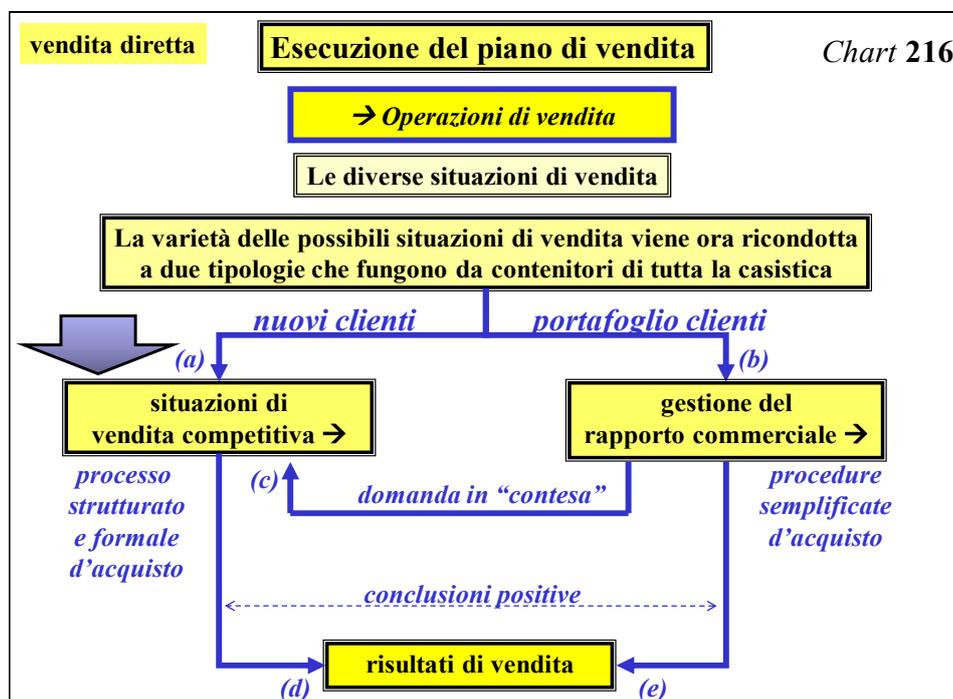
Questa seconda posizione, pur avendo un suo ampio spazio di validità, non appare adeguata per la totalità delle situazioni reali, in moltissime delle quali il ruolo di stimolo e la *leadership* del venditore rimangono chiave per far evolvere delle situazioni di vendita che non trovano all'interno dell'azienda cliente l'energia necessaria per evolversi naturalmente e ciò a causa di vari fenomeni quali, ad esempio, un deficit di comunicazione interna tra livelli operativi e vertice, possibili conflitti d'interessi tra funzioni, una diversa scala di priorità da parte della funzione acquisti, una debolezza politica della funzione che esprime i bisogni oggetto della situazione di vendita, ecc.

Piuttosto va proposta un'altra considerazione di capitale importanza e relativa al fatto che un ciclo di vendita non potrà mai giungere a una sua conclusione se in corrispondenza non sia stato innescato e proceda un omologo processo di acquisto.

**Ciclo di vendita e processo di acquisto sono due facce della stessa medaglia e la gestione del ciclo di vendita non può prescindere dal processo di acquisto del cliente e deve progredire in sintonia e in sincronia (chart 219) con quest'ultimo.**

Per inciso si ribadisce, come già accennato alla *chart 4*, la dipendenza della vendita dal processo di acquisto del cliente quale elemento caratterizzante i mercati industriali rispetto ai mercati *consumer*.

## Le 2 tipologie paradigmatiche di situazioni di vendita



È stato sopra discusso come il numero delle combinazioni di variabili che possono intervenire a determinare il profilo di una situazione di vendita rende piuttosto complessa un'analisi di validità generale.

Per semplificare tale analisi appare ragionevole, nell'ampio ventaglio di circostanze che possono caratterizzare le situazioni di vendita, distinguere tra azioni propositive di vendita per l'acquisizione di nuovi clienti, ossia di aziende con le quali non esiste una precedente storia di rapporti di affari (*new business*) e azioni commerciali su aziende già clienti.

Questa distinzione trova una sua giustificazione nel fatto che le dinamiche commerciali prevalenti e i corrispondenti flussi di affari nei rapporti con questi due tipi di controparti commerciali sono, in genere, alquanto diversi.

Nelle situazioni di vendita tipicamente *new business* il cliente tende, generalmente, a coinvolgere più di un fornitore, con qualcuno dei quali può non aver mai avuto alcuna esperienza di acquisto. Si

genera così una situazione di trattativa in concorrenza che porta il cliente ad adottare un **processo di acquisto strutturato e formale** (argomento che sarà ripreso e approfondito alle **chart 219-224**), il quale appesantisce la dinamica della situazione di vendita e le relazioni tra il cliente e i potenziali fornitori.

Quando la situazione di vendita coinvolge, invece, due aziende che hanno già avuto importanti rapporti di affari, se queste precedenti esperienze sono state positive per entrambe le aziende, tende a prevalere un rapporto meno formale, una percezione di fiducia reciproca da parte degli interlocutori che abbassa il rischio percepito dal cliente e uno stile relativamente sereno del venditore il quale ha avuto contatti periodici che gli hanno consentito di aggiornare e di approfondire la conoscenza dell'ambiente del cliente, e di contribuire a risolvere eventuali problemi di prodotto, di supporto o amministrativi, che possono essersi presentati al cliente.

Con un fornitore con il quale sono già stati stabiliti rapporti di questo tipo il cliente tende ad adottare delle **procedure di acquisto semplificate** per molti tipi di affari, con qualche eccezione come si vedrà tra poco.

Tutto ciò è giustificato dal fatto che **nei mercati industriali acquistare è spesso altrettanto oneroso, in termini di costi di transazione, del vendere**, per cui in presenza di un basso rischio percepito e allo scopo di evitare un pesante processo di acquisto formale, se non giustificato dall'importanza o dalla dimensione della transazione, il cliente è spinto ad adottare delle procedure più rapide e più semplici.

Ciononostante, come già accennato, sussistono delle eccezioni ad un tale modo di procedere.

È frequente, infatti, che nel trattare nuove esigenze e bisogni che sono di particolare importanza per l'azienda o che richiedono un forte impegno economico e organizzativo, anche quei clienti con i quali il fornitore ha stabilito relazioni di una certa importanza ricorrono a un processo di acquisto formale, per motivi politici interni o per generiche ragioni di autotutela, il quale comporta il coinvolgimento anche di altri fornitori: si genera così una situazione di vendita del tutto simile alle situazioni caratteristiche dell'acquisizione di nuovi clienti.

Nello schema riportato nella *chart* delle due tipologie di situazioni di vendita sopra discusse, sono state convenzionalmente indicate come “**situazioni di vendita competitiva**”, quelle per le quali i clienti adottano dei processi di acquisto formali e strutturati, e come “**gestione del rapporto commerciale**”, quelle cui corrispondono procedure semplificate di acquisto.

Sempre nella stessa *chart* il **flusso (a)** e il **flusso (b)** alimentano, rispettivamente, con le opportunità relative a nuovi clienti le “situazioni di vendita competitiva” e con le opportunità relative ai clienti in portafoglio le situazioni di “gestione del rapporto commerciale”. A sua volta il **flusso (c)** riporta nelle “situazioni di vendita competitiva” quelle opportunità che, pur generate dal portafoglio clienti, per le loro caratteristiche hanno dato luogo a situazioni di vendita in concorrenza e sono gestite con un processo di acquisto strutturato e formale. Le conclusioni positive che emergono dalle due tipologie di situazioni contribuiscono con i **flussi (d)** ed **(e)** a generare i risultati di vendita complessivi.

È interessante notare di questa *chart* come la distinzione che più univocamente individua le due tipologie di situazioni di vendita è quella che riguarda le modalità di acquisto e ciò a ulteriore riprova di quanto sia importante tenere conto dei comportamenti d'acquisto dei clienti in tutte le discussioni che seguono.

Infine va osservato che le due tipologie di situazioni di vendita considerate vanno ritenute **i poli estremi di un continuum di possibili situazioni intermedie** che sono poi quelle che si presentano nella realtà del mondo della vendita. Mentre questo argomento sarà ripreso alla **chart 274** si ritiene a questo punto di procedere **all'analisi delle due tipologie estreme di situazioni di vendita considerate come paradigmatiche** e utili per comprendere le problematiche che si possono presentare in tutte le altre situazioni intermedie.

In conclusione introducendo lo schema qui discusso, si analizzeranno due sole macro-tipologie di situazioni di vendita:

- le “situazioni di vendita competitiva” (*chart 217 e seg.*), che riguardano quindi le trattative su nuovi clienti e le trattative su clienti in portafoglio che danno luogo a situazioni di vendita in concorrenza,
- le situazioni che emergono da una “gestione del rapporto commerciale” con procedure semplificate di acquisto (*chart 274 e seg.*).

Entrambe queste macro-tipologie di situazioni di vendita si caratterizzano, fondamentalmente, sulla base di uno solo dei gruppi di variabili di profilo introdotte alla *chart 214*, quello relativo ai “comportamenti di acquisto”, mentre altre variabili verranno considerate lungo i percorsi relativi alle discussioni di queste situazioni di vendita, quando rilevanti agli effetti dello specifico argomento trattato.

## Situazioni di vendita competitiva



Si procede ora all'analisi delle "situazioni di vendita competitiva" che, come visto nella *chart* precedente, possono intervenire sia nell'acquisizione di nuovi clienti che nella gestione di clienti in portafoglio nei casi in cui il cliente decida di innescare una trattativa formale a fronte di un'esigenza di acquisto che ritiene di particolare importanza per il valore che l'azienda le attribuisce o per l'impegno economico e organizzativo che comporta.

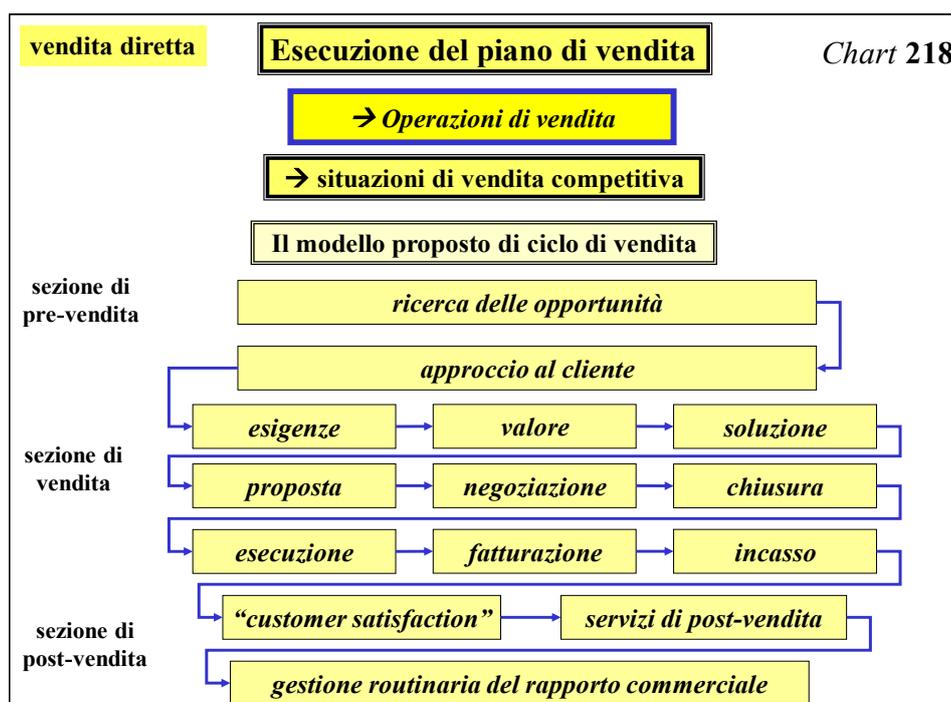
Nelle "situazioni di vendita competitiva" la concorrenza per ipotesi è sempre presente e questa presenza può essere effettiva o, talvolta, solo evocata, nel senso che il cliente si riserva la possibilità di interpellare e far entrare in gioco dei concorrenti nel caso che i comportamenti e l'offerta del venditore non fossero ritenuti soddisfacenti sotto qualche profilo che può riguardare il contenuto dell'offerta stessa, il prezzo, le altre condizioni commerciali, i supporti ricevuti sui vari aspetti inerenti la trattativa (tecnici, applicativi, organizzativi, per la giustificazione economica, ecc.).

La presenza della concorrenza tende a influenzare la condotta dei partecipanti alla trattativa, compreso il cliente, nel senso che vengono accentuati gli aspetti formali del rapporto venditore/cliente, incluse le problematiche relative alla riservatezza di certe informazioni e l'esigenza di rigorosi comportamenti di correttezza commerciale da parte di tutti i partecipanti.

Come strumento di analisi di questo tipo di situazioni di vendita nell'ottica del venditore si propone di utilizzare un **modello di ciclo di vendita** che non ha la pretesa di aderire perfettamente a tutte le tipologie di business ma solo quella di essere considerato una **mappa di orientamento generale** sulle problematiche di vendita, che il venditore stesso possa utilizzare come guida per impostare le trattative e scegliere i comportamenti più opportuni nelle situazioni reali di rapporto con il cliente.

Sulla falsariga di tale modello ogni azienda dovrebbe elaborare dei propri modelli di ciclo di vendita disegnati sulla realtà dei propri business, modelli che, come accennato in precedenza, costituiscano **elementi di cultura aziendale condivisa e punti di riferimento per il venditore** e per tutte le altre persone coinvolte nei processi di vendita, argomento che sarà ripreso al termine dell'analisi delle situazioni di vendita competitiva (*chart 273*).

## Modello di ciclo di vendita



Il modello di ciclo di vendita proposto segue la linea di pensiero in cui la vendita è pilotata dal criterio di comprensione profonda da parte del venditore dell'**esigenza del cliente**, esigenza che deve trovare **soluzione** nella proposta da formulare.

Quest'approccio focalizzato sulla soluzione implica uno stile di vendita di tipo consulenziale (*consultative selling*), in cui il venditore mette a disposizione del cliente le sue competenze personali e quelle della sua azienda sulle tematiche in discussione, competenze che possono derivare da esperienze acquisite su problematiche analoghe affrontate presso altri clienti oppure da studi e ricerche specifiche sviluppate internamente dall'azienda stessa.

Tale approccio mantiene la sua validità anche in quelle situazioni in cui il cliente ha approfondito autonomamente l'analisi della sua esigenza, ha lui stesso formulato un disegno della soluzione e sta cercando la migliore fornitura possibile dei prodotti e dei servizi in grado di realizzare tale soluzione.

In casi del genere il cliente tende a focalizzare le discussioni con i fornitori sulle caratteristiche del prodotto/servizio e sugli aspetti economici, anche se non è escluso un ritorno alla discussione della sua esigenza che ha portato al disegno di quella soluzione, anche attraverso un'analisi delle problematiche che hanno generato quell'esigenza, nel caso emergessero aspetti e questioni non considerate dal cliente oppure meritevoli di ulteriori valutazioni.

Ma anche se l'esigenza del cliente rimane limitata alla ricerca del prodotto/servizio più adatto e più conveniente per realizzare la soluzione che ha autonomamente formulato, la logica sottostante all'approccio focalizzato sulla "soluzione" rimane valida poiché, almeno in linea di principio, è irrilevante che le argomentazioni in discussione riguardino le problematiche che il cliente vuole risolvere (esigenza primitiva) piuttosto che limitate alle caratteristiche del prodotto/servizio (esigenza derivata) giacché il principio chiave di quest'approccio rimane ancorato a quella già citata cultura di marketing che pone come obiettivo primario dell'azione di vendita il soddisfacimento di quelle che il cliente sente come sue proprie esigenze, primitive o derivate che esse siano.

Una tale impostazione rimane valida tanto nei casi di vendita di servizi progettuali, in cui gli aspetti di contenuto della soluzione sono effettivamente centrali per la situazione di vendita, quanto nei

casi abbastanza diversi di vendita di materiali per la produzione, per il consumo o per la rivendita, in cui le esigenze del cliente, e quindi la soluzione a tali esigenze, riguardano soprattutto le caratteristiche del prodotto, il prezzo, le condizioni commerciali e, eventualmente, alcuni particolari servizi collaterali quali finanziamento, confezionamento, modalità di consegna o altro.

L'impostazione focalizzata sulla soluzione non esime il venditore dal padroneggiare gli argomenti applicativi, economici, tecnici e tecnologici inerenti al suo portafoglio di offerta e ai servizi collaterali, poiché tali argomenti entrano sempre e comunque in discussione nella trattativa anche se la soluzione formulata riflette soprattutto problematiche interne del cliente.

La formulazione di un modello di ciclo di vendita articolato in una sequenza di fasi, il significato di ciascuna delle quali sarà chiarito nelle *chart* successive, è funzionale alle esigenze di un'analisi che consenta di individuare degli aspetti tipici interni alle situazioni di vendita e dei tecnicismi in grado di aiutare il venditore nella sua azione.

Ma nelle dinamiche delle situazioni reali di vendita alcune fasi del ciclo potrebbero non essere così chiaramente separate tra di loro, potrebbero avere una diversa sequenza di svolgimento e potrebbero essere omesse oppure, all'opposto, ripetute in condizioni diverse, in relazione ad aggiustamenti intervenuti durante l'evolversi della situazione di vendita.

Inoltre il modello di ciclo di vendita deve essere concepito come paradigma dinamico e adattativo, proprio per mantenere una sua validità nella possibile grande varietà di configurazioni delle situazioni di vendita e nell'imprevedibilità della loro evoluzione, come già discusso alla *chart 214* e in seguito sarà discusso alle *chart 225 e 255*.

Ma stabilito ciò è lecito porsi la domanda riguardo a quali benefici possono essere ottenuti dal modello se nelle situazioni reali il ciclo di vendita è diverso da quello ipotizzato.

La risposta a questa domanda sta nel fatto che in tutte le situazioni di vendita c'è sempre almeno un "frammento" del ciclo rappresentato dal modello e, quindi, dallo studio del modello complessivo si possono ottenere delle indicazioni per gestire pressoché qualunque situazione di vendita conoscendo le problematiche e le alternative di comportamento relative a tutte le singole fasi.

Quindi nonostante le molteplici possibili discordanze tra realtà e modello si ritiene opportuno mantenere quest'ultimo nella sua completezza e linearità per facilitare il lavoro di analisi e semplificare l'esposizione, lasciando all'esperienza e alla sensibilità del venditore, nella gestione delle situazioni reali, la valutazione delle caratteristiche della fase che sta percorrendo e l'utilizzazione degli schemi e dei tecnicismi che possono essere emersi dal lavoro di analisi.

Va poi esplicitamente rilevato che l'obiettivo del venditore è di **concludere positivamente** la situazione di vendita ma anche di **rendere il ciclo di vendita il più rapido possibile** per ridurre i rischi sempre connessi a una trattativa che vada troppo per le lunghe, diminuire i costi di transazione per la sua azienda e migliorare la sua produttività personale.

Pur rinviando la discussione delle singole fasi del ciclo di vendita alle *chart* successive, è opportuno evidenziare come il ciclo complessivo sia stato suddiviso in tre sezioni logicamente distinte, **pre-vendita**, **vendita** e **post-vendita**, cui possono corrispondere modalità di esecuzione diverse, ad esempio, con interventi di supporto al venditore da parte dei canali diretti complementari (*chart 58-63*) soprattutto nelle sezioni di pre-vendita e post-vendita.

Inoltre va notato come le fasi di **esecuzione (del contratto)/fatturazione/incasso** siano state mantenute al livello della "sezione di vendita", a differenza di un'idea molto diffusa, ma da ritenere superata nelle turbolenze odierne dei mercati, che considera la vendita conclusa alla sottoscrizione del contratto.

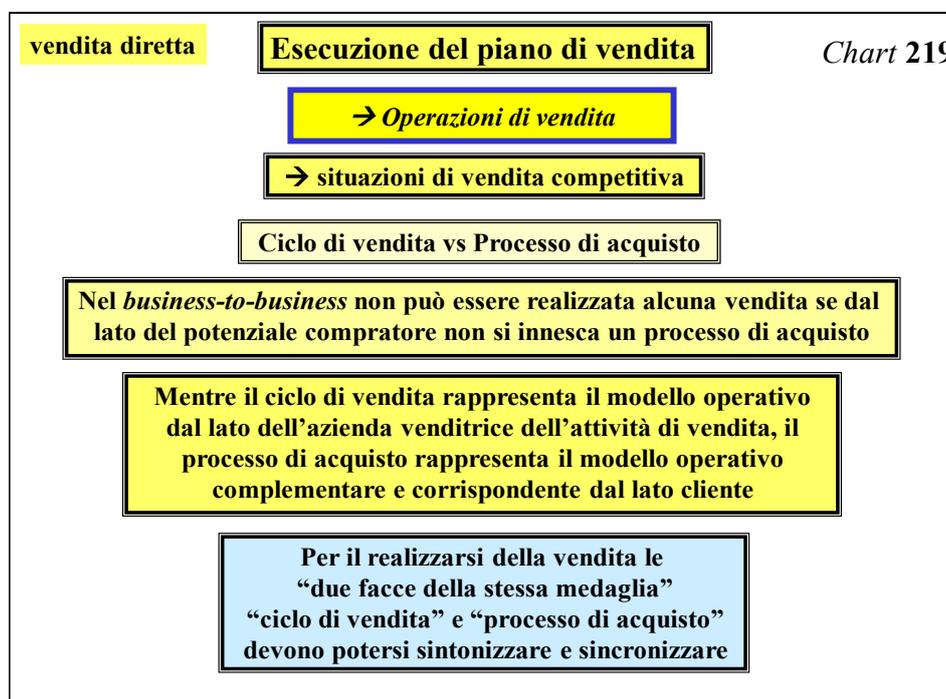
Questa scelta di **estendere la sezione di vendita del ciclo** è motivata:

- dalla considerazione che la vendita più brillante è nulla se non è seguita da una esecuzione del contratto di buona soddisfazione per il cliente, condizione che, inoltre, lo predispone positivamente per la fase di post-vendita e per quella di gestione successiva dei rapporti tra le due aziende;

- dalla crescente importanza della solvibilità dei clienti e della regolarità dei pagamenti, aspetti che stanno facendo maturare quella cultura che non ritiene una vendita definitivamente conclusa se non è stato pagato il relativo corrispettivo, il quale testimonia il buon fine del contratto anche dal punto di vista del cliente.

Si ritornerà a commentare questa scelta e le sue motivazioni nella discussione delle fasi finali del ciclo di vendita (**chart 270**).

## Ciclo di vendita vs Processo di acquisto



Quando un'azione di vendita, in cui il venditore svolge un ruolo attivo di sollecitazione del cliente, inizia ad avere dei riscontri, nel senso che genera uno spazio d'interesse nell'ambiente del cliente trasformandosi, quindi, in una concreta opportunità di vendita, allora è necessario che il venditore s'interessi al **processo di acquisto** e cioè al fenomeno duale sul fronte opposto alla sua azione di vendita.

Se un'azione di vendita non ha innescato un processo di acquisto significa che tale azione è ancora in una fase immatura e lo sforzo del venditore deve concentrarsi primariamente sulla comprensione delle ragioni di una tale situazione che possono essere le più varie come, ad esempio, che il suo interlocutore non abbia sufficiente potere decisionale o sia poco influente, oppure che non esistano budget allocati per quel tipo di acquisto o altre ragioni che il venditore deve scoprire e provare a rimuovere prima di proseguire oltre.

Se invece l'iniziativa d'innescare la situazione di vendita è del cliente, tipico caso di vendita non sollecitata, allora il processo di acquisto dovrebbe essere già in atto.

Nei confronti del processo di acquisto l'obiettivo del venditore dovrebbe essere quello di comprenderne le politiche aziendali sottese, i meccanismi burocratico/procedurali e i criteri decisionali (in particolare chi ha il potere di decidere). Inoltre il venditore dovrebbe adottare delle tattiche di accompagnamento dell'azione del cliente nelle quali la sua competenza sulle problematiche che il cliente sta affrontando sono le sue credenziali per acquisire credibilità e giocare un ruolo che può diventare anche importante nell'evoluzione della situazione di vendita.

Il ciclo di vendita, come modello operativo dell'azienda venditrice, deve essere utilizzato con flessibilità ed essere adattato allo stadio in cui il processo di acquisto si trova al momento del coinvolgimento del venditore (*chart 225*).

In tutte le situazioni di vendita in ambiente *business-to-business* la gestione del ciclo di vendita non può prescindere dal processo di acquisto del cliente che deve progredire in sintonia e in sincronia con il ciclo di vendita:

- **sintonia**, nel senso che l'”oggetto” della trattativa deve essere lo stesso sia per il ciclo di vendita che per il processo di acquisto, puntualizzazione che può forse apparire banale ma è necessaria per evitare di scoprire in fase avanzata di trattativa l'esistenza di incomprensioni o malintesi su questo punto chiave;
- **sincronia**, nel senso che alcune delle fasi di ciclo di vendita e processo di acquisto si condizionano a vicenda e **devono procedere con tempi concomitanti**, come si vedrà chiaramente più oltre (*chart 257, 258, 268, 270, 272*).

A questo punto è anche opportuno un breve commento sul perché per la vendita si parli di “ciclo” e per l'acquisto di “processo”.

Un'azione di vendita deve adattarsi a situazioni molto diverse e per essere efficace deve mantenere un elevato grado di flessibilità nell'impostare e nel seguire l'evoluzione delle circostanze in cui il venditore si trova a operare.

Quindi le attività svolte dal venditore e dalle funzioni di supporto commerciale e tecnico in una situazione di vendita non possono essere assimilate a un “processo” aziendale, il quale per esser tale dovrebbe avere una sua formalizzazione e una sua disciplina di esecuzione incompatibile con l'estrema flessibilità richiesta all'azione di vendita.

Ciononostante è opportuno non pensare alla vendita come a un complesso di attività soggette a un puro spontaneismo ma, piuttosto, riferirla a un modello ideale, indicato come “ciclo di vendita”, il quale ha più il significato di riferimento metodologico per l'azione e la comunicazione, interna ed esterna, che quello di un processo da seguire rigidamente.

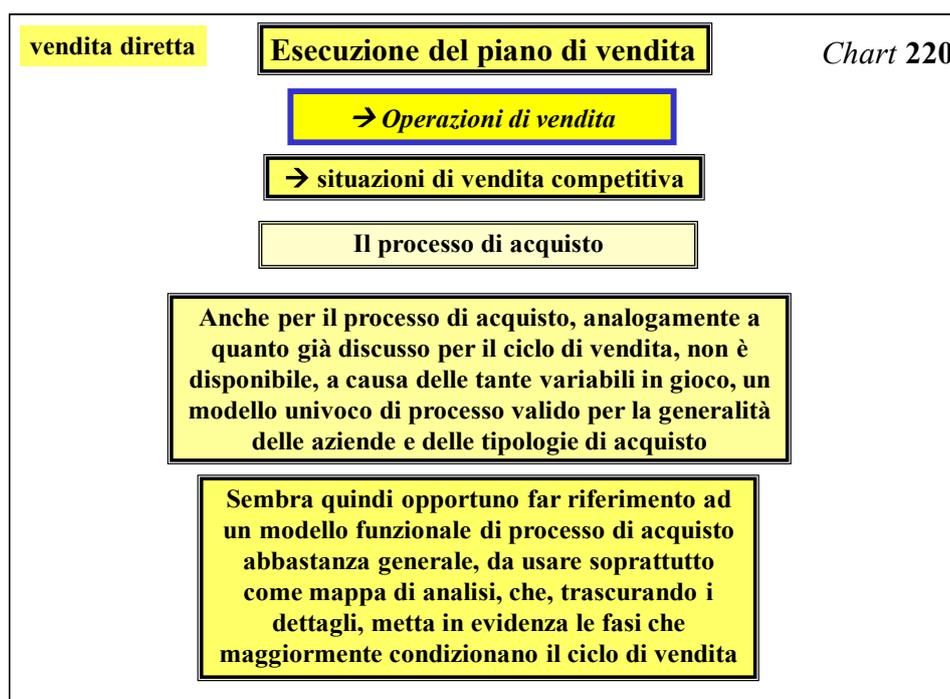
La situazione è diversa nel caso di acquisto in cui, pur sussistendo le stesse variabilità discusse per la vendita, diventa prevalente nell'azienda acquirente la preoccupazione della propria tutela rispetto alle scelte di acquisto, in considerazione anche dei notevoli valori, monetari e no, che possono essere in gioco.

Questa esigenza impone di disciplinare ruoli e responsabilità delle diverse funzioni coinvolte nell'acquisto, in maniera diretta o indiretta, e di inserire dei meccanismi interni di autocontrollo del tipo “*check & balance*” (*chart 426*).

Tutto ciò porta a formalizzare criteri, metodi e responsabilità delle valutazioni tecnico-funzionali e delle giustificazioni economiche, oltre ai diversi possibili iter di approvazione dell'acquisto e di successiva valutazione dei suoi esiti.

Questo risultato è ottenuto disegnando un **processo aziendale formale** al quale le varie funzioni devono attenersi disciplinatamente.

## Il processo di acquisto



Il processo di acquisto è nelle aziende un processo formale che, per la tutela degli interessi dell'azienda, dovrebbe rispondere a dei canoni di trasparenza e controllabilità riguardo alle sue delicate operazioni.

L'importanza di questo processo si comprende bene quando si consideri che **“dal punto di vista economico, la voce di spesa per acquisti è la prima voce di costo aziendale, rappresentando, in molti settori, oltre il 70% del costo del venduto”**<sup>73</sup>.

Sulla base delle politiche di acquisto sulle quali si ritornerà brevemente più oltre (*chart 222*) il processo stabilisce le diverse modalità attraverso le quali vengono prese le decisioni di acquisto, fissando procedure, responsabilità, deleghe e relativi limiti.

Ma a fianco di questi pur fondamentali aspetti politici e burocratico/procedurali le decisioni di acquisto coinvolgono importanti aspetti emozionali, soprattutto per acquisti importanti o complessi.

Da una parte chi partecipa al processo di acquisto deve avere piena consapevolezza dell'esigenza aziendale da soddisfare e della sua importanza, e deve sentire un interesse, aziendale, professionale e, talvolta, anche personale, nell'impegnarsi in detto processo, dall'altra parte tale consapevolezza è spesso accompagnata da comprensibili componenti di pregiudizio e dalle percezioni di rischio sempre associate alle decisioni di acquisto, percezioni di cui si è già discusso in precedenza (*chart 6, 45, 46*) e di cui si continuerà a discutere in seguito (*chart 223, 250, 251, 259, 261, 265, 267*).

**Le percezioni di rischio dipendono dal fatto che l'esito dell'acquisto è sempre inconoscibile a priori mentre chi prende o sostiene la decisione è sottoposto al giudizio a posteriori di colleghi e superiori, giudizio che può riguardare diverse prospettive, di ordine tecnico, economico o della qualità dei risultati, e ciò specialmente per acquisti che implicano un'importante componente di servizi a causa della loro immaterialità e del loro carattere di “promessa” di prestazioni (*chart 18*).**

In un tale quadro anche ogni decisione di cambiamento di un fornitore che abbia acquisito un status informale di fornitore di riferimento diventa un altro fattore che contribuisce ad aggravare le percezioni di rischio.

<sup>73</sup> Giuseppe Stabilini (a cura di), “Acquistare prodotti e servizi”, pag 2, 2005, ed. ETAS

Quindi il processo di acquisto oltre alle visibili componenti politiche e burocratico/procedurali implica nella sua essenza componenti mentali ed emozionali meno visibili ma che, forse, sono anche più influenti sull'esito di ogni specifico processo di acquisto.

Il venditore è, in genere, consapevole dell'esistenza di queste componenti e della loro influenza, e dedica loro grande attenzione all'interno della gestione della sua situazione di vendita.

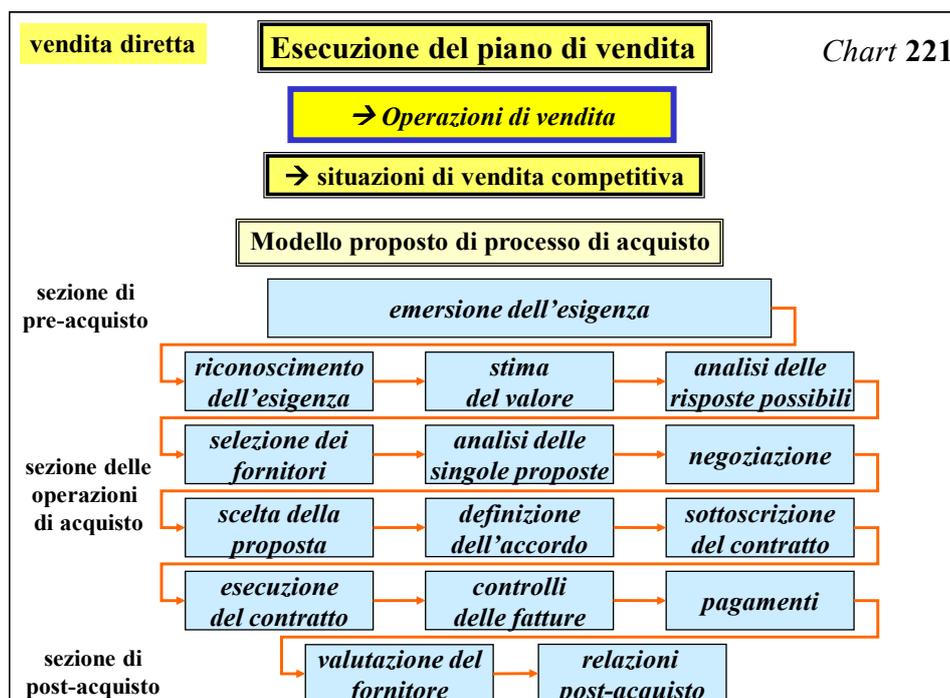
Per procedere in un'analisi delle mutue relazioni tra ciclo di vendita e processo di acquisto è necessario fare riferimento a un modello di tale processo anche se, analogamente a quanto già discusso per il ciclo di vendita, non è disponibile un modello univoco di processo di acquisto valido per la generalità delle aziende e delle tipologie di acquisto, a causa delle tante variabili in gioco.

In effetti, è facile comprendere come materiali diretti, materiali indiretti, beni di investimento e servizi possano richiedere meccanismi di acquisto diversi, come diversi possono ancora essere tali meccanismi in relazione alla criticità e all'importanza strategica dell'acquisto per l'azienda, piuttosto che in relazione alla sua complessità e all'impegno economico che comporta, e così proseguendo per le altre variabili che possono intervenire nei rapporti d'acquisto dell'azienda con il mercato.

Questi aspetti sono già stati brevemente accennati a **chart 216** dove, discutendo le due tipologie di situazioni di vendita lì considerate, una, la "situazione di vendita competitiva", è stata associata a un processo di acquisto strutturato e formale e l'altra, la "gestione del rapporto commerciale", a procedure semplificate per una parte dei flussi di acquisto.

Stante tutte le condizioni sopra discusse, sembra opportuno far riferimento a un modello molto generale e solo funzionale di processo di acquisto da usare soprattutto come mappa di analisi, che, trascurando i dettagli, evidenzia le fasi che maggiormente si relazionano con il ciclo di vendita.

Ma essendo la discussione a questo punto del lavoro focalizzata sulle "situazioni di vendita competitiva", il modello di processo di acquisto che sarà discusso nelle *chart* successive non può che riferirsi a un **processo strutturato e formale** del tipo associato a tale tipologia di situazioni di vendita, processo che viene seguito negli **acquisti di maggiore rilevanza per l'azienda**.



Analogamente al modello del ciclo di vendita il modello del processo di acquisto è stato schematizzato intorno a tre sezioni, **pre-acquisto**, **operazioni di acquisto** e **post-acquisto**.

La sezione di pre-acquisto riguarda fundamentalmente la fase di **emersione di un'esigenza** aziendale che porta poi, se del caso, a innescare il processo di acquisto vero e proprio.

Se l'esigenza emerge per effetto dell'azione di un venditore siamo in presenza di quella che è stata in precedenza indicata, nell'ottica dell'azienda fornitrice, come **vendita sollecitata**, se invece l'emersione dell'esigenza è un processo tutto interno all'azienda, per iniziativa dei vertici aziendali o per iniziativa di una specifica funzione, allora si configura un profilo di **vendita non sollecitata**.

Non vengono in questa sede discusse le modalità attraverso le quali emerge un'esigenza dall'interno dell'azienda in quanto tali modalità esulano dagli scopi di questo lavoro e variano in dipendenza del tipo di esigenza.

Per l'acquisto di materiali diretti, materiali indiretti e servizi ordinari, spesso critici per la produzione o per l'ordinaria operatività, ciascuna azienda ha delle sue proprie modalità, molte delle quali anche automatiche, veloci e routinarie, per innescare i meccanismi di approvvigionamento.

Viceversa, per l'acquisto di materiali strategici, di materiali soggetti a ristrettezze nelle disponibilità sul mercato (*supply constraint*), di beni d'investimento e di servizi progettuali le aziende si affidano spesso all'iniziativa di singoli manager come promotori dell'esigenza, contando poi, per i necessari approfondimenti, sul lavoro di commissioni a questo scopo costituite, con il contributo eventuale di un *buyer* specializzato nel settore di competenza di quell'acquisto.

Nel caso di vendita sollecitata può manifestarsi una certa dipendenza psicologica, forse solo iniziale, dal venditore che nello sviluppo della sua azione di vendita ha svolto un'azione di sensibilizzazione su quel tema che è poi maturato nell'espressione di un'esigenza aziendale in grado forse di innescare un processo di acquisto. Se l'iniziativa propositiva ha successo e il cliente decide di interpellare anche altri fornitori, come spesso accade nelle situazioni di acquisto di un certo rilievo, il venditore che ha preso l'iniziativa tendenzialmente rimane coinvolto come controparte attiva nelle prime fasi del processo di acquisto, acquisendo un vantaggio di posizione per le informazioni che ha recepito e per le relazioni che è riuscito a stabilire.

Quando l'emersione dell'esigenza si realizza attraverso meccanismi, riflessioni e attività tutte interne al cliente, il processo di acquisto s'innesci, tendenzialmente, senza il coinvolgimento dei fornitori fino a una sua fase relativamente avanzata. Dal momento in cui i fornitori sono coinvolti, questi si trovano tutti nelle stesse condizioni sia per quanto riguarda la conoscenza delle esigenze e delle soluzioni pensate dal cliente, sia per quanto riguarda le relazioni, a meno di relazioni stabilite in precedenza, in occasione di vendite pregresse su quel cliente in altre aree di fornitura.

All'emersione dell'esigenza deve seguire, per innescare un processo di acquisto, una fase di **riconoscimento dell'esigenza** stessa, nel senso di presa d'atto ufficiale di questo bisogno aziendale potenzialmente da soddisfare. Il riconoscimento dell'esigenza, in relazione a delle valutazioni preliminari delle sue implicazioni economiche e della sua importanza, può essere una decisione che coinvolge la sola funzione interessata oppure che richiede il coinvolgimento del vertice aziendale, il tutto sulla base delle linee guida stabilite dal processo d'acquisto, linee guida interpretate con il coinvolgimento e il supporto della funzione depositaria del processo stesso che è, di norma, la funzione acquisti.

Riconosciuta l'esigenza come meritevole di un approfondimento, il successivo passo, nella logica del modello di processo d'acquisto proposto, prevede la **stima del "valore"** per l'azienda di tale esigenza per confermare o meno il progredire oltre nel processo di acquisto. La tematica del valore è un argomento molto importante, interessante e relativamente complesso che sarà ripreso con qualche maggior dettaglio nella discussione dell'omologa fase del ciclo di vendita (**chart 235, 240-242**).

A questo punto dell'analisi è sufficiente accennare al fatto che l'esigenza aziendale di cui si discute emerge da una qualche problematica che può essere collocata in qualunque punto fisico e logico dell'azienda e riguardare qualunque aspetto delle attività che l'azienda svolge.

Per rendere oggetto di analisi un argomento così generale è opportuno incapsularlo in un modello e a tale proposito si propone il modello *pains-needs-wants (p/n/w)*, ossia **problemi-necessità-volontà** aziendali, modello che sarà ripreso e approfondito alle **chart 236-239**, dove:

- a) *pains* sta per **problemi** aziendali da risolvere che generano preoccupazioni nel management,
- b) *needs* per **necessità** da soddisfare imposte da bisogni di funzionamento dell'azienda o da vincoli di natura esterna, come vincoli legali, normativi, tecnici o di mercato,
- c) *wants* per **volontà manageriali** di perseguire certi obiettivi aziendali che possono riguardare nuovi modelli organizzativi, tecniche di gestione innovative, adozione di certe tecnologie, investimenti per la crescita, investimenti per la diversificazione produttiva, investimenti sul *brand*, ecc.

Stabilito ciò, le modalità di stima del valore dell'esigenza sono influenzate dal tipo di problematica che ha determinato l'emergere di quell'esigenza, aspetto anche questo che sarà ripreso e approfondito alle **chart 240-242**:

- a) in caso di problemi da risolvere, il valore dell'esigenza è associato all'entità dei **benefici** ottenibili dalla soluzione di tali problemi,
- b) in caso di necessità da soddisfare, tale valore deriva dai **costi**, dagli **impatti** e, in generale, **dagli oneri da disfunzioni**, che l'azienda deve subire per non aver soddisfatto tali necessità;
- c) in caso di volontà manageriali di perseguire certi fini, il valore dell'esigenza va associato al **costo opportunità** di quell'esigenza, ossia nell'entità dei mancati benefici per non aver perseguito quei fini.

Benefici e oneri possono riguardare il breve o il medio/lungo periodo e risultare di natura **tangibile** e, quindi, essere più o meno facilmente quantificabili, oppure di natura **intangibile** e, quindi, prestarsi più difficilmente a valutazioni quantitative. Per le componenti intangibili la stima del valore diventa allora una stima soprattutto "politica" e, quindi, affidata alla cultura e alla sensibilità del management, ma non per questo meno influente sulle decisioni.

La stima del valore di un'esigenza è un lavoro molto delicato che richiede spesso un rilevante impegno di persone di elevata qualificazione ed è svolto, di norma, dalle funzioni maggiormente coinvolte nelle problematiche che hanno generato l'esigenza, con la collaborazione delle funzioni che poi subiscono un qualche effetto dalla soluzione a tale esigenza.

Talvolta "politica" più che tecnica è anche la decisione se perseguire o no la soluzione a una certa esigenza poiché possono intervenire delle componenti di valore che attengono a interessi più propriamente personali di chi propone l'esigenza o di chi prende la decisione, quali ad esempio interessi di immagine, di carriera, di contesa di potere, ecc., argomenti che verranno ripresi successivamente (**chart 240**).

Se dopo la stima del valore dell'esigenza la decisione di proseguire nel processo di acquisto è confermata, viene anche deciso se affidare la conduzione operativa del processo a un *buyer* professionale della funzione acquisti, ossia a uno specialista di acquisti, oppure a un *team* di acquisto, al quale partecipano il *buyer*, le funzioni utenti e, talvolta, un rappresentante dei vertici aziendali. La costituzione di un *team* di acquisto è ovviamente indicata in caso di acquisti di particolare importanza o complessità.

Progredendo nel modello di processo di acquisto proposto si perviene alla fase successiva, la quale consiste nell'**analisi delle risposte possibili** a tal esigenza e, talvolta, nella scelta della tipologia di soluzione che si vuole perseguire.

Per l'esecuzione di questa fase sono richieste delle competenze specifiche che non in tutte le situazioni sono disponibili. Quest'aspetto è l'elemento discriminante per stabilire il tipo di coinvolgimento dei fornitori ossia se proporre loro un quesito aperto e utilizzare la loro collaborazione per definire le possibili soluzioni all'esigenza posta (con una modalità che può essere assimilata ai meccanismi di "trattativa privata" adottati sotto certe condizioni dagli enti pubblici) oppure se procedere, autonomamente o con l'ausilio di consulenti indipendenti, al disegno

della soluzione da perseguire, alla formulazione di un capitolato e alla emissione di una richiesta di offerta (*RFP: Request for proposal*) a una platea di fornitori, emettendo un bando di gara che definisca in tutti i suoi dettagli funzionali e tecnici la soluzione ricercata e includa anche i criteri che saranno considerati per l'assegnazione della fornitura.

Al termine di questa fase sono stati acquisiti gli elementi principali per stabilire l'entità, almeno in prima approssimazione, dei **budget** necessari per acquisire la soluzione, oltre a un loro raffronto con il valore dell'esigenza per una prima verifica di congruenza.

Reperate le risorse e allocati i budget si deve procedere a una **selezione dei fornitori** da coinvolgere nel processo di acquisto. Molte aziende di grandi dimensioni e fortemente strutturate usano selezionare i fornitori tra gli operatori di mercato pre-qualificati dalla funzione acquisti, pre-qualificazione che si realizza attraverso un iter di certificazione che segue requisiti e logiche stabiliti dalla stessa azienda cliente.

Per altri tipi di aziende la selezione dei fornitori segue procedure più informali basate sulla conoscenza da parte della funzione acquisti delle aziende che operano sul mercato in quell'area di fornitura, su delle valutazioni di queste aziende derivate dai loro comportamenti in eventuali forniture precedenti e dalla loro reputazione sul mercato sul piano economico/finanziario, tecnico e dei comportamenti commerciali, e, talvolta, su segnalazioni delle stesse funzioni aziendali che hanno particolare competenza sulle materie relative all'area di fornitura in discussione.

Se il processo di acquisto è stato innescato in conseguenza dell'azione di vendita di uno specifico fornitore, una prassi consolidata, che risponde a comuni norme di correttezza commerciale e allo stesso interesse dell'azienda cliente, vuole che tale fornitore sia incluso nella rosa dei fornitori selezionati.

Il coinvolgimento dei fornitori innesca un insieme di relazioni finalizzate a comunicare la problematica che si vuole affrontare e lo stato di maturazione di tale problematica verso il disegno e la configurazione della soluzione. Se l'azienda **emette un bando di gara** tali relazioni si limitano, in genere, a discutere e chiarire il contenuto del capitolato e dei criteri di scelta per la determinazione dell'offerta vincente, mentre in caso di trattativa privata le relazioni che si stabiliscono risultano molto più onerose e impegnative poiché presuppongono il trasferimento a tutti i fornitori selezionati del problema in tutti suoi aspetti e, soprattutto, la discussione delle possibili soluzioni con ciascun fornitore. In queste situazioni la selezione dei fornitori è molto più restrittiva proprio per limitare l'onerosità di tali relazioni. Alla conclusione di questa fase l'azienda cliente dispone delle proposte pervenute, in caso di bando di gara o, in caso di trattativa privata, delle proposte formulate dai fornitori sulla base delle discussioni congiunte per la definizione della soluzione e di tutti gli altri aspetti inerenti la sua realizzazione. A questo punto si deve procedere all'**analisi delle singole proposte** pervenute, analisi che, nel caso di bando di gara, corrisponde all'applicazione dei criteri di scelta previsti nel bando stesso, e nell'altro caso nella valutazione fatta dal *buyer* o dal *team* di acquisto delle singole proposte tenendo conto delle caratteristiche della soluzione dal punto di vista tecnico, economico, della qualità, della facilità d'implementazione e d'uso, dei tempi di realizzazione, dei servizi collaterali, dei punti forti e di quelli deboli, e, in genere, di tutti quegli aspetti che qualificano la soluzione di per sé e nel contesto ambientale del cliente.

In caso di trattativa privata già nella fase di analisi delle proposte maturano nel *buyer* o nel *team* di acquisto degli orientamenti di maggiore o minore gradimento di ciascuna proposta. Tali orientamenti sono poi consolidati o modificati sulla base di ulteriori confronti con i singoli fornitori in una fase di **negoziazione** sulle proposte ricevute, fase immancabile, probabilmente anche per dovere d'ufficio, nei processi di acquisto. Gli studi sulle tecniche di negoziazione hanno ricevuto un forte impulso in questi ultimi anni, soprattutto nell'ambito delle discipline legali in ambiente americano, dove la negoziazione è un'istituzione molto frequentata per dirimere una controversia senza ricorrere a una causa di fronte a una corte. Ovviamente le problematiche di negoziazione nelle transazioni commerciali sono altra cosa rispetto a quelle tipiche delle controversie legali (**chart**

264), anche se da tali studi vengono derivati dei criteri generali che hanno un loro spazio di validità anche in campo commerciale. Nel caso delle trattative d'acquisto la negoziazione, sempre richiesta dal compratore, ha l'obiettivo di ricercare prezzi e/o condizioni commerciali migliori rispetto a quelli proposti e, in alcuni casi, ha anche l'obiettivo di rivedere alcuni aspetti tecnici della proposta. Le problematiche di negoziazione saranno riprese con qualche maggior dettaglio più oltre discutendo l'omologa fase del ciclo di vendita (*chart 263-267*).

Al termine della fase di negoziazione sono stati chiariti, ed eventualmente aggiustati, tutti i termini delle singole proposte e il *buyer* o il *team* di acquisto è in possesso di tutti gli elementi per procedere alla **scelta della proposta**, e quindi della soluzione e del fornitore, che ritiene migliore e più convincente. Anche le modalità per formalizzare la decisione finale sono previste dalle linee guida stabilite dal processo d'acquisto, che in relazione all'importanza strategica, economica o tecnica dell'acquisto determina a quale livello decisionale il *buyer* o il *team* di acquisto deve sottoporre le sue conclusioni e le sue raccomandazioni. Il livello decisionale stabilito dal processo può essere quello della stessa funzione acquisti, di una funzione utente o del vertice aziendale.

Presa la decisione di acquisto l'iniziativa torna alla funzione acquisti che deve darne comunicazione ai fornitori e procedere alla **definizione dell'accordo** contrattuale con il fornitore scelto sulla base delle condizioni proposte, eventualmente corrette nella fase di negoziazione.

Definiti i termini dell'accordo, si procede alla **sottoscrizione del contratto**, contratto di cui il fornitore da conferma di accettazione, e alla preparazione dell'esecuzione del contratto stesso per gli aspetti organizzativi e delle risorse da impiegare, sia da parte del fornitore sia del cliente, ciascuno per ciò che è di sua competenza e responsabilità.

L'**esecuzione del contratto** è la parte operativa che sostanzia tutto il processo di acquisto e che permette al cliente di ottenere la soluzione alla sua esigenza. L'esecuzione di un contratto può richiedere tempi brevi o tempi lunghi secondo la natura della fornitura e prevede dei controlli di avanzamento dei lavori in corrispondenza di certe scadenze o di certi risultati intermedi che costituiscono le pietre miliari (*milestones*) del percorso che deve essere fatto. I controlli di avanzamento costituiscono lo strumento in grado di allertare entrambe le aziende in caso d'inadempienze o ritardi per l'adozione dei provvedimenti correttivi necessari.

Il contratto prevede anche le modalità di addebito al cliente dei corrispettivi di spettanza del fornitore, corrispettivi che potrebbero essere dovuti o a risultato raggiunto al termine dei lavori o in quote successive ad avanzamento lavori. Il **controllo delle fatture** emesse che precede i pagamenti al fornitore si riferisce sia ad aspetti di conformità amministrativa e quantitativa al contratto sia, nel caso di pagamento a conclusione lavori, ad aspetti di rispondenza del risultato ottenuto alle specifiche della soluzione concordata, oppure, nel caso di pagamento ad avanzamento lavori, all'effettivo perseguimento dei risultati intermedi concordati. Il completamento dei **pagamenti** costituisce l'effettiva conclusione della transazione commerciale e sancisce anche il fatto che il cliente ritiene di aver ottenuto il risultato concordato, anche se nulla dice sul grado di soddisfazione del cliente nei confronti sia del fornitore sia del risultato ottenuto.

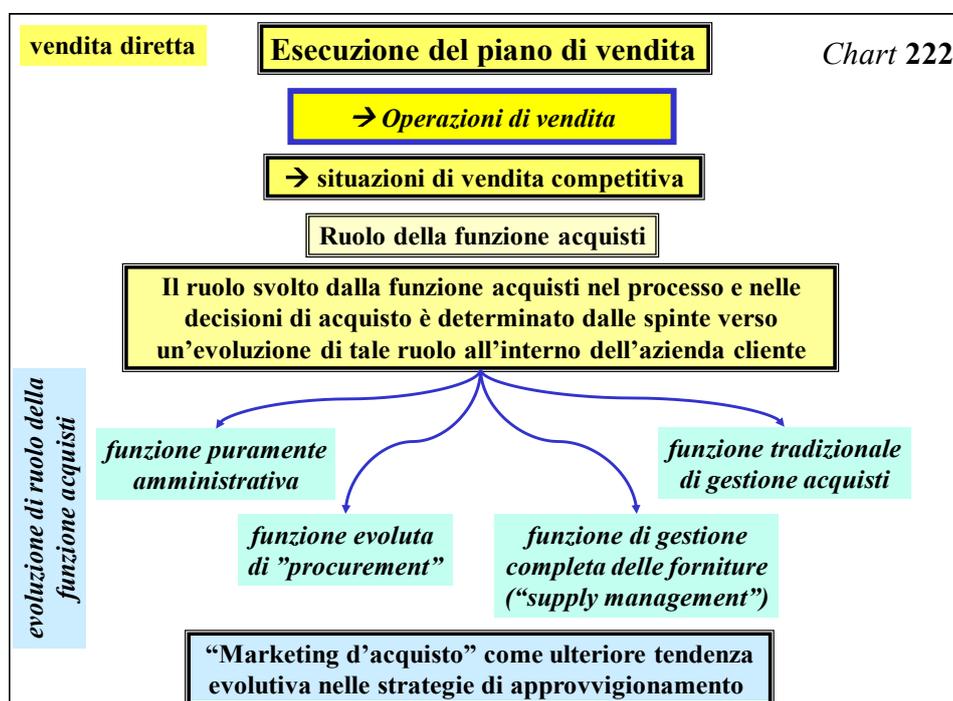
In effetti, dopo la conclusione della transazione molte aziende procedono a una **valutazione del fornitore** con un atto formale che è funzionale a possibili future relazioni.

Tale valutazione tiene conto di dati di fatto raccolti presso le funzioni che sono state coinvolte nella fornitura tenendo conto degli aspetti qualitativi della fornitura, di rispondenza dei risultati alla lettera ma soprattutto allo spirito del contratto e alle aspettative del cliente, di rispetto dei tempi, della necessità di interventi correttivi o di solleciti al fornitore in corso d'opera, di flessibilità esecutiva, di clima relazionale a livello operativo e di tutti gli altri aspetti rilevanti per il tipo di fornitura.

L'esperienza di acquisto concretizzatasi con la transazione conclusa rimane un elemento chiave per tutte le **relazioni post-acquisto** che si stabiliscono con quel fornitore e costituisce agevolazione o ostacolo ai futuri affari.

Come già anticipato il processo qui delineato si riferisce ad acquisti di rilevante importanza per l'azienda, e processi ben disegnati prevedono, per acquisti meno rilevanti, la possibilità di rendere **meno onerosa e più veloce l'esecuzione del processo** con l'omissione di alcune fasi e la delega della decisione di acquisto alla funzione utente in accordo con la funzione acquisti.

## Ruolo aziendale della funzione acquisti



Si è già accennato alla **chart 16** come le recenti profonde trasformazioni ambientali inducano delle modifiche ai rapporti delle aziende con il mercato in vari aspetti, uno dei quali, e non certo uno di minore importanza, riguarda l'evoluzione di ruolo della funzione acquisti.

Questa evoluzione è pilotata oltre che dalle **trasformazioni ambientali** anche dalla crescente **importanza degli acquisti**<sup>74</sup> nell'economia delle aziende (**chart 220**), a sua volta accentuata dalla tendenza alla deverticalizzazione attraverso scelte di *buy vs make*<sup>75</sup> e da politiche di *outsourcing*<sup>76</sup>, alla ricerca di una riduzione e di una flessibilizzazione dei costi.

Queste politiche tendono a generare benefici sui parametri di gestione dell'azienda principalmente nel lungo periodo e per ottenere anche benefici economici nel breve periodo, vista la dimensione stupefacente assunta dagli acquisti, lo sforzo delle aziende si concentra sulla razionalizzazione dei processi di acquisto mirando nell'immediato al miglioramento dei costi di transazione e delle condizioni di acquisto e, nel lungo periodo, a nuove **strategie di approvvigionamento** associate a un'evoluzione di ruolo della funzione acquisti.

Tale evoluzione ha in ogni azienda fatto nel tempo progressi diversi, in dipendenza del tipo di business in cui l'azienda opera, dell'incidenza dei volumi di acquisto sul giro di affari e delle idee manageriali prevalenti in quell'azienda, determinando un ventaglio di situazioni di fatto, ciascuna delle quali costituisce un aspetto del profilo dell'azienda di cui il venditore che vuole innescare una

<sup>74</sup> Giuseppe Stabilini (a cura di): op. cit., pag. 5 e seg.

<sup>75</sup> Spostamento verso aziende esterne della produzione/esecuzione dei propri prodotti/servizi.

<sup>76</sup> Delega ad aziende specializzate esterne dell'esecuzione di funzioni tradizionalmente svolte all'interno dell'azienda (ad esempio: sviluppo e gestione di applicazioni informatiche, funzioni amministrative, recupero crediti, spedizioni, ecc.).

trattativa commerciale deve avere consapevolezza per dare un'impostazione alla trattativa adeguata ai comportamenti d'acquisto di quell'azienda.

Il ventaglio dei possibili ruoli della funzione acquisti che sono riscontrabili nelle aziende è riconducibile, con qualche semplificazione, ai seguenti modelli:

- **funzione puramente amministrativa**, tipica delle piccolissime aziende e degli studi professionali in cui le decisioni d'acquisto vengono scrutinate e gestite nel merito direttamente dal titolare dell'azienda o dello studio, o delegate di volta in volta alla persona più direttamente interessata all'acquisto, e il ruolo della funzione acquisti, che in questo caso si può più propriamente indicare come "ufficio acquisti", è limitato agli aspetti di gestione delle incombenze amministrative connesse all'acquisto (gestione amministrativa del contratto, emissione dell'ordine, ricevimento e controllo delle fatture, operazioni di pagamento, ecc ) senza significativamente entrare nel merito dell'acquisto;
- **funzione tradizionale di gestione acquisti**, responsabile, oltre che delle incombenze amministrative, anche della ricerca sul mercato delle migliori condizioni economiche a parità di qualità della fornitura e dei servizi connessi, mentre le valutazioni di contenuto delle esigenze e delle possibili soluzioni sono proprie della funzione utente o, in relazione alla importanza della fornitura, dei vertici aziendali. Questo modello di ruolo trova la sua collocazione naturale nelle situazioni in cui l'azienda ritiene che le risorse necessarie alla realizzazione del suo prodotto siano poco specifiche, ad esempio, per effetto di una impostazione tecnologica che produce per assemblaggio di moduli e componenti reperibili sul mercato come *commodities*<sup>77</sup>, senza l'esigenza di particolari servizi del fornitore correlati all'approvvigionamento, situazioni in cui la **minimizzazione del prezzo** diventa il fattore chiave delle decisioni d'acquisto. Per gestire efficientemente queste politiche di acquisto "l'orientamento prevalente è quello di mantenere una pluralità di fornitori alternativi (*multiple sourcing*) che vengono messi in concorrenza tra di loro"<sup>78</sup>;
- **funzione evoluta di "procurement"**, ruolo molto più ampio che comprende la responsabilità sugli impatti logistici degli acquisti, soprattutto quelli connessi ai processi di produzione, sugli aspetti relativi ai servizi associati a certe classi di acquisti, sulla competenza per i contenuti degli acquisti, sull'uso di criteri di valutazione economica più evoluti e, in generale, sulle valutazioni di bilanciamento tra economie di acquisto e economie di collaborazione con il fornitore, primo passo verso un **marketing d'acquisto** che rappresenta una delle più interessanti tendenze evolutive nelle strategie di approvvigionamento delle aziende. Con il marketing d'acquisto l'azienda si pone in una logica di "vendere" i suoi bisogni e le sue esigenze a un mercato di fornitori adottando alcune metodologie che sono proprie delle discipline di marketing, approccio che conduce a quella paradossale inversione del punto di vista del marketing delle origini cui si è accennato alla **chart 41**. La finalità del marketing d'acquisto consiste nella ricerca di un equilibrio tra le **contrastanti esigenze** di ottenere il **miglior prezzo** disponibile sul mercato, di minimizzare gli oneri indiretti e gli impatti sul proprio mercato di vendita di un'eventuale **limitata qualità** dei prodotti/servizi acquistati, di assicurarsi la **disponibilità** di quei prodotti/servizi essenziali per il funzionamento dell'azienda che potrebbero scarseggiare sul mercato dell'offerta<sup>79</sup> e di ridurre i **rischi** associati a ogni decisione di acquisto (**chart 6**), specialmente per prodotti/servizi complessi o per i quali l'azienda non ha ancora maturato una sufficiente esperienza. Tale equilibrio viene perseguito attraverso un approccio agli approvvigionamenti mutuato dalle discipline di marketing, che prevede fasi di:

---

<sup>77</sup> Beni disponibili a tutti che vengono negoziati sul mercato solo sulla base del prezzo (ad esempio, certe materie prime come petrolio, cereali, oro, ecc).

<sup>78</sup> R.Fiocca, I.Snehota, A. Tunisini, op. cit., pag. 33

<sup>79</sup> Fenomeno non infrequente nei mercati della componentistica nelle fasi di transizione tecnologica.

- **analisi**, con funzioni di *intelligence* al servizio delle problematiche di approvvigionamento, mirate all'ambiente (con particolare attenzione agli avanzamenti tecnologici), al mercato (con riguardo alle tendenze sul fronte dei prezzi), al panorama nell'offerta di prodotti/servizi e ai più convenienti canali di fornitura;
- **pianificazione**, distinguendo tra forniture strategiche e forniture ordinarie, sulla base delle politiche aziendali riguardo alle evoluzioni tecnologiche, ai criteri di gestione interna e ai livelli di qualità desiderati per i propri prodotti/servizi. Per le forniture strategiche si riduce l'importanza della tradizionale ricerca del prezzo più basso in favore di una valutazione più complessiva di oneri e benefici della fornitura per l'azienda, prendendo in considerazione sia tecniche più sofisticate per la stima dei costi effettivi di un acquisto, come ad esempio il *TCO* (*total cost of ownership*) (chart 249), sia i benefici differenziali che una scelta di fornitura comporta rispetto a un'altra;
- **esecuzione**, stabilendo forme molto coinvolgenti di collaborazione con i fornitori per ridurre i rischi di risultato;
- **controllo**, per la valutazione complessiva di ogni esperienza d'acquisto funzionale a una classificazione dei fornitori;
- **funzione di gestione completa delle forniture (“supply management”)**, con un campo di azione che si estende dall'interpretazione dei bisogni aziendali alla “organizzazione delle strutture preposte all'approvvigionamento, allo sviluppo delle competenze sia interne sia dei fornitori (risorse, competenze, conoscenze)”<sup>80</sup>. Tale ruolo per la funzione acquisti deriva dal riconoscimento da parte dell'azienda, nell'ambiente business nel quale opera, dell'importanza dei fornitori per la creazione di valore per i propri clienti, riconoscimento che comporta un obiettivo di coinvolgimento dei fornitori nell'innovazione di prodotto, nei processi di produzione e nello sviluppo degli affari. In relazione a tale coinvolgimento maturano iniziative di integrazione tra azienda e fornitori che riguardano aspetti strategici, tecnologici, tecnici, produttivi e organizzativi, verso una concezione di **marketing relazionale d'acquisto** con alcuni fornitori, duale al **marketing relazionale di vendita** (chart 45-49), specialmente nelle aree di acquisto più critiche o più strategiche per l'azienda. A questo stadio di evoluzione della politica di gestione degli acquisti la relativa funzione può anche assumere una struttura organizzativa autonoma all'interno dell'azienda, configurandosi come fornitore interno di servizi.

Nelle situazioni aziendali nelle quali l'evoluzione di ruolo della funzione acquisti ha avuto progressi importanti, i comportamenti d'acquisto non seguono permanentemente le politiche più evolute ma si adattano selettivamente all'oggetto dell'acquisto, alla tipologia di fornitore e ai bisogni dell'azienda, e vengono adottati, laddove opportuno, anche stili di acquisto molto tradizionali con un ventaglio che vede:

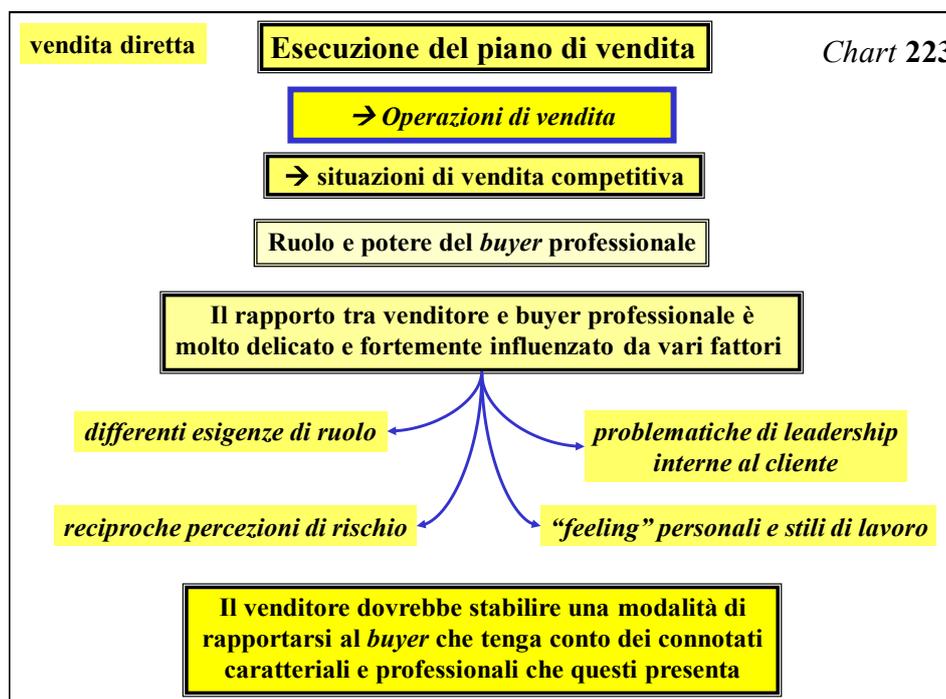
- la ricerca del **prezzo minimo** per le *commodities* non particolarmente rilevanti o critiche per l'azienda e che non hanno esigenze di servizi collaterali specifici,
- l'adozione di alcuni principi di **marketing d'acquisto** tentando di bilanciare economie di acquisto e economie di collaborazione con i fornitori per alcuni approvvigionamenti rilevanti per la catena produttiva,
- la selezione accurata dei fornitori con i quali adottare dei criteri di **marketing relazionale d'acquisto** in un'ottica di *supply management* collegato a forniture impegnative di prodotti e servizi quali: approvvigionamenti vincolati a logiche di *just-in-time*, servizi in *outsourcing*,

---

<sup>80</sup> Giuseppe Stabilini (a cura di), op. cit., pag. 140

servizi di manutenzione di impianti critici, forniture di materie prime strategiche, servizi *real-time* che esigono continuità di servizio e sicurezza dei sistemi, ecc. (chart 48).

## Ruolo e potere del *buyer* professionale



Nell'esecuzione dei processi di acquisto in ambiente *business-to-business* è sempre presente un *buyer* professionale dell'azienda per gestire le trattative con i fornitori e per prendere o proporre le decisioni di acquisto secondo i meccanismi di delega previsti dal processo stesso oppure, in caso di *team* di acquisto, nel ruolo di membro del *team* come specialista negli acquisti ed esperto del processo aziendale di acquisto.

Dal lato dell'azienda fornitrice, il venditore per innescare e portare avanti il suo ciclo di vendita ha bisogno d'interlocutori e tra questi c'è, quindi, sempre un *buyer* professionale, come responsabile unico dell'acquisto o come membro del *team* di acquisto, con un ruolo, un'influenza e dei comportamenti che dipendono dal carattere, dall'esperienza e dallo stile di lavoro della persona, ma soprattutto da vari fattori di natura business.

Infatti, il peso del *buyer* in una trattativa di acquisto, sia come interlocutore unico sia come membro del *team* di acquisto, dipende dal ruolo assegnato dall'azienda alla funzione acquisti, dal peso aziendale della funzione che funge da maggiore utente dell'acquisto e dall'interesse del vertice aziendale nell'acquisto, anche se le posizioni espresse dal *buyer* nel corso della trattativa non possono mai essere sottovalutate dal venditore.

Nella prassi corrente il **rapporto tra venditore e *buyer* professionale** è sempre molto delicato e influenzato da vari fattori:

- **differenti esigenze di ruolo**, venditore e *buyer*, anche in situazioni di relazioni aziendali consolidate e collaborative, sono e devono apparire controparti istituzionalmente in posizione dialettica come portatori di interessi in alcuni aspetti necessariamente opposti, pur in una situazione che preveda obiettivi di fondo comuni. Il venditore deve essere in grado di “mettersi nei panni del *buyer*” per meglio comprendere le sue posizioni, in caso di divergenza deve usare argomenti di vendita che siano congruenti con l'ottica del *buyer* e non deve mai personalizzare le contrapposizioni, a maggior ragione quando queste possono apparire inconciliabili;

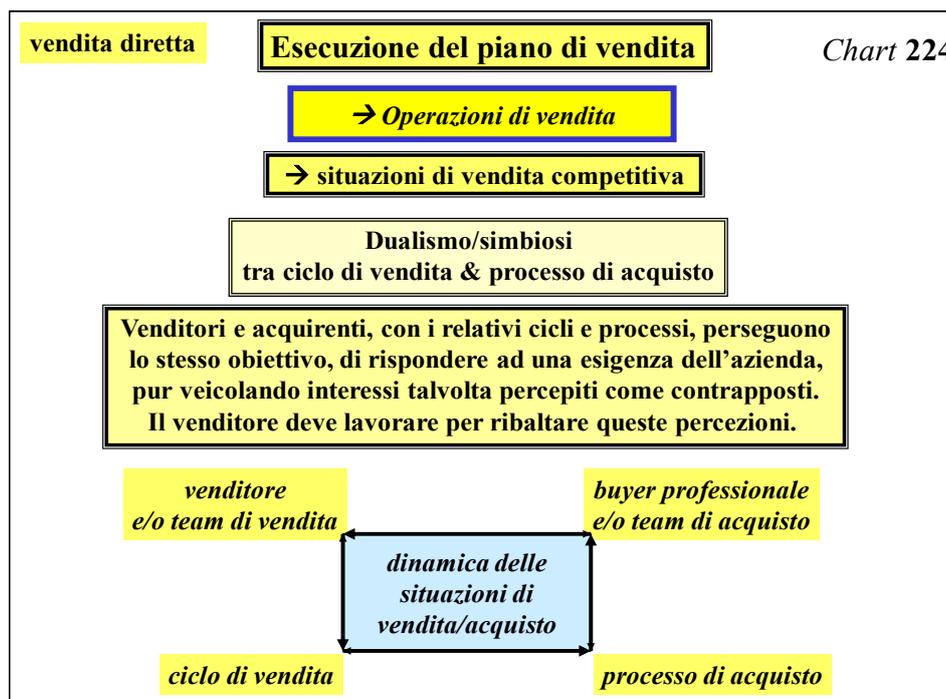
- **problematiche di leadership interne al cliente**, atteggiamenti negativi del *buyer*, specialmente se partecipa a un *team* di acquisto, nascondono, talvolta, interessi divergenti tra le funzioni che sono rappresentate nel gruppo, mentre altre volte possono nascondere problemi di *leadership* interni al gruppo stesso. Ovviamente lo stesso problema può presentarsi anche con altri membri influenti del gruppo. Relazionarsi con un gruppo con problematiche di conflitto di interessi o di *leadership* al suo interno è la situazione più difficile da gestire per un venditore, poiché c'è sempre il rischio concreto di cattiva interpretazione da una parte o dall'altra di qualunque sua mossa. Non esistono ricette magiche per gestire situazioni di questo tipo oltre all'esercizio di tanta accortezza, diplomazia e prudenza;
- **reciproche percezioni di rischio**, si è già discusso in più parti di questo lavoro (**chart 6, 46, 207, 220**) delle sempre presenti percezioni di rischio del cliente, rischio attenuato in caso di *team* di acquisto, ma proprio per questo motivo accentuato per il *buyer* che partecipa al *team*, per effetto della sua responsabilità di ruolo. Dal lato opposto, quello del venditore, sussistono simmetriche percezioni connesse da una parte al rischio di perdere la trattativa e dall'altra al rischio di vincerla ma a condizioni economiche poco apprezzate dalla sua azienda o condizioni commerciali difficili da soddisfare in sede di esecuzione del contratto (tempi, risorse, risultato finale, ecc.). L'insieme di queste percezioni di rischio contribuisce alla già citata contrapposizione istituzionale tra *buyer* e venditore, contrapposizione che può essere positivamente gestita solo in un'ottica di reciproca comprensione della simmetria di tali rischi, soprattutto per quanto riguarda la componente di rischio legata al risultato finale a cui entrambe le parti sono interessate;
- **feeling personale e stili di lavoro**, si accennava in precedenza alla rilevanza delle componenti personali nel rapporto tra venditore e *buyer*. Tali componenti sussistono anche con controparti che non sono compratori di professione e tutti i suggerimenti basati su concrete esperienze su come il venditore dovrebbe gestire le situazioni di rapporto difficile sono preziosi. A tale proposito è molto interessante il libro di Dianna Booher, dove in un capitolo dedicato a come "Affrontare i *buyer* difficili"<sup>81</sup> elenca 10 tipologie di controparti d'acquisto con aspetti caratteriali e comportamentali diversi e difficili per il venditore. La galleria di personaggi va dall'"eremita" al "temporeggiatore", dal "tiranno" all'"amicone", e per tutti sono suggerite delle strategie di azione finalizzate al superamento delle difficoltà o, almeno, alla riduzione del danno. Riportando questa discussione al rapporto col *buyer* professionale, la sfida per il venditore è di saper attuare, in ogni situazione, una modalità di rapportarsi al *buyer* che sappia tener conto dei connotati caratteriali e professionali che questi presenta.

Stante l'importanza del rapporto tra venditore e *buyer* è un onere che pesa sul venditore individuare quali tra i diversi fattori che intervengono in tale rapporto sono quelli che maggiormente lo influenzano e su questa base stabilire un modo di rapportarsi al *buyer* che cerchi di minimizzare le spigolosità e valorizzi gli interessi comuni e, possibilmente, la relazione personale.

---

<sup>81</sup> Dianna Booher: "Vendere con successo", pag. 159 e seg., 2006, ed. ETAS

## Dualismo/simbiosi tra ciclo di vendita e processo di acquisto



Venditore e acquirente, l'uno tramite il processo di acquisto e l'altro tramite il ciclo di vendita, perseguono sostanzialmente uno stesso obiettivo che è quello di dare una risposta di reciproca soddisfazione a un'esigenza dell'azienda cliente, pur se portatori di interessi talvolta percepiti come contrapposti: massimo risparmio l'uno e adeguata profittabilità l'altro.

Questa percezione può essere in molte situazioni fuorviante poiché risparmi e profitti sono elementi da valutare in maniera più articolata rispetto alla sola considerazione della loro espressione numerica nella singola transazione. E ciò risulta più chiaro quando si pensi che non sempre, specialmente nel *b-to-b*, al prezzo più basso corrisponde il massimo risparmio per chi compra, così come la profittabilità di chi vende mira al requisito della sua sostenibilità nel tempo e, quindi, mira a superare la prospettiva della transazione fine a sé stessa per porsi in quella del cosiddetto "*Customer Life Time Value*", ossia del complesso dei margini ricavabili da quel cliente nel medio/lungo periodo, prospettiva che porta l'azienda che vende a mettere in primo piano aspetti come la fiducia, la *customer satisfaction*, la collaborazione, ecc., che diventano gli elementi che determinano l'approccio commerciale al cliente e gli stili del lavoro di vendita.

Da ciò si può desumere che una maggiore articolazione nella valutazione di quegli elementi ritenuti contrapposti può creare uno spazio di riconciliazione degli interessi di entrambe le parti, generando le condizioni per una relazione d'affari duratura nel tempo e di reciproca soddisfazione.

Il venditore, cui spetta quasi per ruolo l'iniziativa per modificare eventuali percezioni di contrapposizione d'interessi tra chi vende e chi compra, dovrebbe lavorare su diversi piani, uno relativo ad alcune tematiche di fondo in grado di influenzare la qualità della relazione con il cliente, un altro di carattere più tattico ma non meno importante agli effetti del successo della situazione di vendita in cui è impegnato.

Sul **piano delle tematiche di fondo** il venditore dovrebbe focalizzare il suo lavoro su:

- **generazione di una percezione di fiducia da parte del cliente**, fiducia che attiene sia alla sua persona che alla sua azienda. L'importanza della fiducia nel rapporto di vendita/acquisto è stata ampiamente discussa alle **chart 46-49** alle quali si rimanda;
- traduzione del **potenziale di valore**, insito nei propri prodotti/ servizi, in espressione di valore specifico della soluzione offerta, percepito e apprezzato dal cliente. Anche questo tema del

valore, a cui si è già solo accennato discutendo del valore dell'esigenza del cliente (*chart 221*), si estende, nell'ambito della discussione del ciclo di vendita, alla considerazione del valore della soluzione (*chart 246*);

- adozione di **criteri di valutazioni economiche delle offerte** che superino il puro confronto dei prezzi e puntino, invece, al confronto degli oneri economici complessivi da sostenere per il possesso del bene acquistato, o per il servizio fruito, nel corso di tutta la sua vita economica. Anche queste questioni che riconducono alle già citate valutazioni del *total cost of ownership (TCO)* saranno poi discusse alla *chart 249* alla quale si rimanda.

Va comunque precisato che l'azione commerciale basata su fiducia, valore della soluzione e *TCO* può essere di successo sotto le condizioni che la posizione del venditore e della sua azienda sia in grado di risultare competitiva su questi aspetti e che il cliente è, o può essere reso, sensibile a questi argomenti, altrimenti il venditore rischia di andare incontro a clamorosi e distruttivi "autogoal".

Sul **piano degli aspetti tattici della trattativa** il venditore ha ampissimi margini d'azione, la maggioranza dei quali saranno analizzati discutendo di ciclo di vendita, mentre vengono qui considerati solo gli aspetti che attengono alle relazioni con i compratori, siano essi *buyer*, *team* di acquisto, funzioni interne all'azienda o vertici aziendali, e alle già citate connessioni tra ciclo di vendita e processo di acquisto.

La gestione degli aspetti tattici della trattativa ha già una sua importanza nelle situazioni nelle quali sono stati fatti progressi sul piano delle tematiche di fondo (fiducia, valore, *TCO*), ma diventa di importanza capitale nelle situazioni in cui il venditore non affronta tali tematiche nel timore che possano evidenziare punti di debolezza della sua posizione.

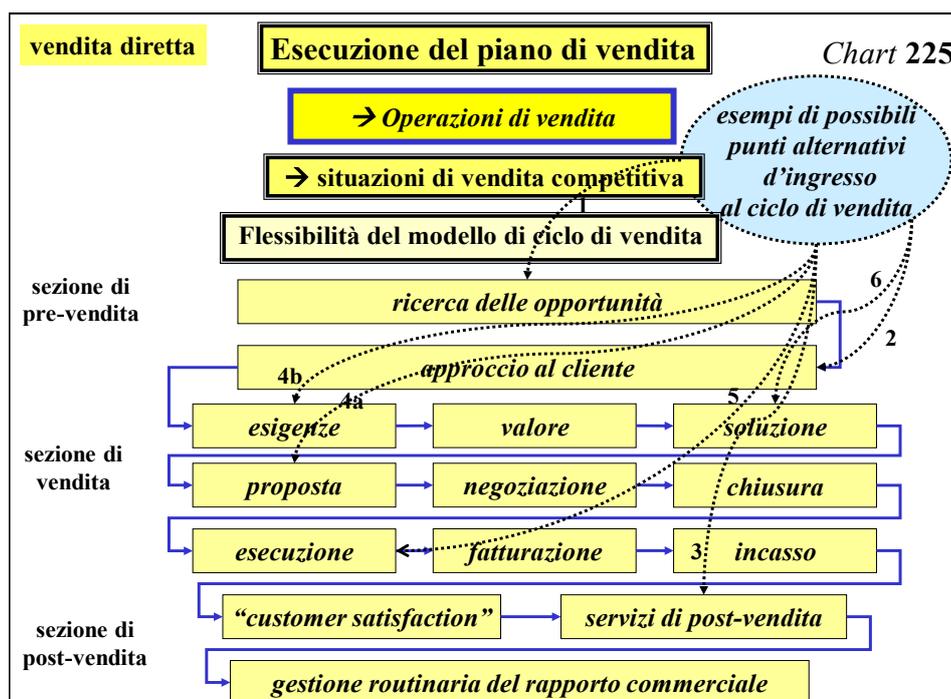
Quindi, sul piano degli aspetti tattici, il venditore, esprimendo il massimo del suo carisma relazionale, dovrebbe:

- tentare di comprendere prima possibile nella situazione di vendita chi ha il **potere di decisione** in quella specifica trattativa, se sono già allocati i relativi **budget di spesa** e quale è l'ordine di grandezza della loro **consistenza**. Se chi ha il potere di decisione non è tra i suoi interlocutori, lavorare per cercare il contatto con questa persona o con chi maggiormente può influenzarla;
- curare con attenzione il rapporto sul piano formale e sostanziale con il **buyer** professionale, stante il potere di influenza interna al cliente che questa figura professionale, in genere, possiede;
- nelle trattative più importanti e nelle situazioni relative a grandi clienti, porsi nella condizione di relazionarsi con **diversi interlocutori**, quali, ad esempio, membri di direzione generale, responsabili di funzioni utente e, in alcune situazioni, anche appartenenti a reparti operativi, persone sempre molto vicine ai problemi, cercando però di non urtare le suscettibilità del *buyer* o del *team* di acquisto. Il rapporto con questi altri interlocutori permette l'acquisizione d'informazioni preziose per la trattativa, che talvolta diventano elementi che possono controbilanciare eventuali atteggiamenti negativi del *buyer* o del *team* di acquisto. D'altronde nelle vendite di maggior rilevanza e complessità tecnica la molteplicità degli interlocutori è connaturata alla situazione di vendita data la trasversalità degli interessi coinvolti;
- utilizzare la propria **competenza professionale** per dare, se possibile, un'impostazione consulenziale al rapporto di vendita (*chart 218*), per inserire un proprio personale valore aggiunto nel rapporto e per aumentare la considerazione degli interlocutori nei confronti delle proprie argomentazioni di vendita;
- conoscere le **politiche di acquisto** del cliente (criteri di scelta dei fornitori, criteri di valutazione economica, ecc) e mettere in atto appropriate **azioni di marketing** specificamente dirette verso il *buyer* o il *team* di acquisto per creare una "atmosfera" favorevole nell'ambito della trattativa (visite direzionali, eventi finalizzati a far conoscere alcuni aspetti ritenuti importanti e non ben conosciuti della propria azienda, documentazione appropriata, ecc.).

L'altro aspetto chiave della dinamica di ogni situazione di vendita è la già accennata stretta correlazione tra processo di acquisto e ciclo di vendita (*chart 219*), **una forma di dualismo/simbiosi per cui ai progressi del ciclo di vendita devono corrispondere equivalenti progressi nel processo di acquisto per un'evoluzione reale della trattativa.**

Tenendo presente quest'aspetto si ritorna ora a concentrare l'attenzione sul ciclo di vendita per discutere le problematiche che il venditore si trova a fronteggiare nelle diverse fasi del ciclo e riverificando nel corso di tale discussione le esigenze di un controllo, nei punti cruciali della trattativa, del parallelo avanzamento del processo di acquisto.

## Analisi del ciclo di vendita



Tornando al modello di ciclo di vendita di [chart 218](#) si ricorda come in quella sede sia stato espresso il requisito che tale modello possa adattarsi e mantenere la sua validità di fronte all'ampia diversità delle situazioni di vendita e all'imprevedibilità del loro svolgersi, già discusse alla [chart 214](#).

In effetti, il modello proposto è organizzato per fasi che vanno considerate come tasselli di un "lego" che possono essere combinati tra di loro in relazione alle circostanze che il venditore deve fronteggiare per realizzare la sequenza logica di fasi più aderente o più opportuna in ogni specifica situazione.

Inoltre le considerazioni che saranno sviluppate riguardo alla singola fase hanno una loro validità individuale indipendentemente dalla struttura di ciclo di vendita in cui sono inserite.

A conferma di quanto sopra sono stati riportati nella *chart* alcuni esempi, dei tanti possibili, di situazioni che richiedono un diverso punto d'ingresso al ciclo di vendita, così come si vedrà in seguito che la stessa sequenza delle fasi può, per alcuni segmenti del ciclo, non essere rigida poiché la dinamica di ogni specifica situazione può proporre inversioni o soppressioni di fasi, oppure iterazioni successive con ricicli sulla stessa fase ([chart 255](#)).

A titolo esemplificativo sono qui discussi alcuni esempi di situazioni che richiedono differenti punti d'ingresso al ciclo di vendita, seguendo la stessa numerazione riportata sulla *chart*:

1. la prima fase, quella di **ricerca dell'opportunità** (*prospecting*), è sempre presente nelle vendite sollecitate in cui l'iniziativa propositiva è del venditore. Ma nel caso di business orientato ai nuovi clienti, si tratta di una ricerca su un terreno mai o poco esplorato, quindi una ricerca più articolata, che richiede l'esecuzione di varie attività che sono caratteristiche di questo business (selezione del *target*, attività di sollecitazione della domanda, *lead generation*) ([chart 227-231](#)) e il passaggio per la delicata fase dell'**approccio al cliente** ([chart 232-234](#)), mentre nel caso di gestione di un portafoglio clienti tale ricerca avviene in un ambito più noto al venditore, con interlocutori conosciuti direttamente o indirettamente, e la fase di approccio al cliente, che in questo caso è approccio all'utente, è molto facilitata;
2. se la segnalazione al venditore dell'opportunità nasce da una fonte altra (ad esempio da un qualunque dei punti di contatto dell'azienda con il mercato, da una risposta a un evento o a una pubblicità, da una segnalazione di amici/clienti/colleghi, ecc) il ciclo di vendita può partire

direttamente dalla fase di **approccio al cliente**, ossia dalla presa di contatto con il cliente, le cui modalità dipendono dal grado di conoscenza da parte del venditore dell'azienda da contattare e dall'esistenza di eventuali rapporti pregressi;

3. un cliente ereditato da un collega, che ha cambiato area di attività, cliente con il quale sia già stata conclusa una vendita e il relativo contratto già eseguito, fatturato e incassato, può essere approcciato dalla fase dei **servizi post-vendita** per capitalizzare sulla vendita fatta, familiarizzare con gli interlocutori e predisporre l'ambiente per un approfondimento della relazione;
4. una richiesta di offerta (*RFP*), classica situazione di vendita non sollecitata, si può approcciare partendo direttamente:
  - a) dalla fase di **proposta** se gli elementi della situazione del cliente in termini di sue esigenze e aspettative sono ben noti,
  - b) in caso contrario, è forse conveniente tentare di partire dalla fase **esigenze**, se il cliente dà spazio in questo senso. Essere costretti a partire dalla fase di proposta, saltando le fasi esigenze/valore/soluzione, fasi insieme conoscitive e relazionali, costringe il venditore a competere prevalentemente sul prezzo e, forse, su aspetti tecnici, e ad assumersi dei rischi maggiori per mancanza di conoscenza delle motivazioni più intime del progetto di acquisto;
5. un venditore che eredita da un suo predecessore un contratto di vendita già concluso ma non ancora eseguito si inserisce nel ciclo di vendita alla fase di **esecuzione** del contratto che, peraltro, non può prescindere da un recupero della fase di **approccio al cliente** per ristabilire le relazioni necessarie a un completamento positivo del ciclo di vendita. Quest'ultimo aspetto evidenzia un altro fenomeno, che sarà ripreso in seguito (*chart 255*), per il quale spesso le sequenze delle fasi di un ciclo di vendita reale possono sovrapporsi e anche invertirsi per effetto della sostanziale unicità e imprevedibilità di ogni situazione;
6. in una situazione in cui il cliente che ha già visto, realizzata presso un'altra azienda, la soluzione a un problema molto simile al suo e vuole adottare la stessa soluzione, il venditore tenderà a iniziare il ciclo di vendita dalla fase della soluzione, anche se per prudenza dovrebbe retrocedere alla fase delle esigenze per comprenderle a fondo e verificare, inoltre, che la soluzione caldeggiata dal cliente stesso sia la più idonea al suo problema.

Questa flessibilità del modello non gli toglie validità come mappa di comprensione delle situazioni reali e richiede al venditore la capacità di individuare, indipendentemente da una nozione di sequenza standard, il significato reale della fase che sta vivendo nella relazione con il cliente, per essere in grado di attuare i comportamenti più idonei che facilitino il passaggio a una fase più avanzata della situazione di vendita.

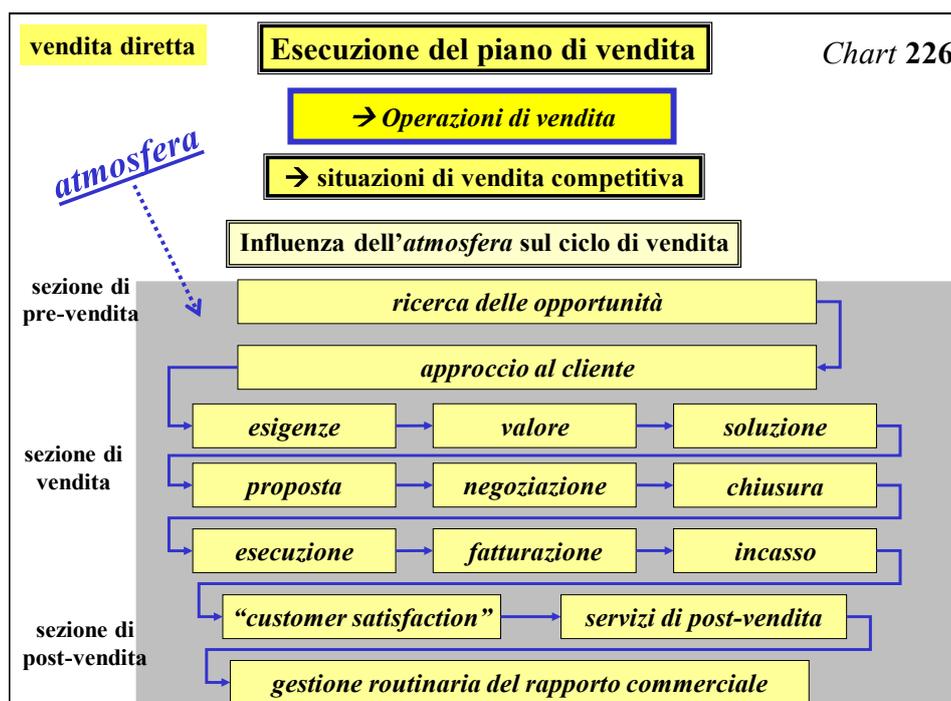
L'articolazione relativamente dettagliata del modello di ciclo di vendita non deve far pensare che la sua applicabilità sia limitata alle sole vendite complesse, perché il modello è innanzitutto un riferimento logico a fasi evolutive che sono percorse più o meno rapidamente in qualunque situazione di vendita, anche la più semplice e rapida.

In effetti, persino una vendita che si conclude con un solo contatto con il cliente generalmente transita, anche se velocemente, attraverso le fasi indicate e il venditore deve essere consapevole di questo fatto e mantenere gli adeguati livelli di attenzione.

Ovviamente se il tipo di vendita si presta a una rapida decisione e le condizioni commerciali sono favorevoli a una conclusione in tempi brevi (abilità del venditore, tempi giusti, buona rispondenza tra esigenze del cliente e soluzione proposta, condizioni economiche e di fornitura competitive o comunque accettate dal cliente, solvibilità del cliente adeguata, ecc.), non è certo l'articolazione del modello che impedisce la conclusione della vendita ma, anzi, è in grado di aiutarla dando al venditore una chiara mappa dei passaggi logici e dei comportamenti che possono favorire i progressi verso la sua conclusione.

Si passa ora a un'analisi più dettagliata, fase per fase, del ciclo di vendita.

## La nozione di “atmosfera commerciale”



Alla **chart 10** è stata introdotta la nozione di “atmosfera” nel senso di “atmosfera commerciale” intesa come insieme di percezioni diffuse sul mercato all’interno del quale si sviluppano le relazioni con i clienti e le attività di vendita. Quella dell’atmosfera commerciale non è una nozione astratta come ben sanno i venditori quando si presentano di fronte a un cliente o a un probabile cliente e il nome dell’azienda o del prodotto che rappresentano è sempre uno dei più importanti fattori, positivo o negativo, che condiziona la prima accoglienza.

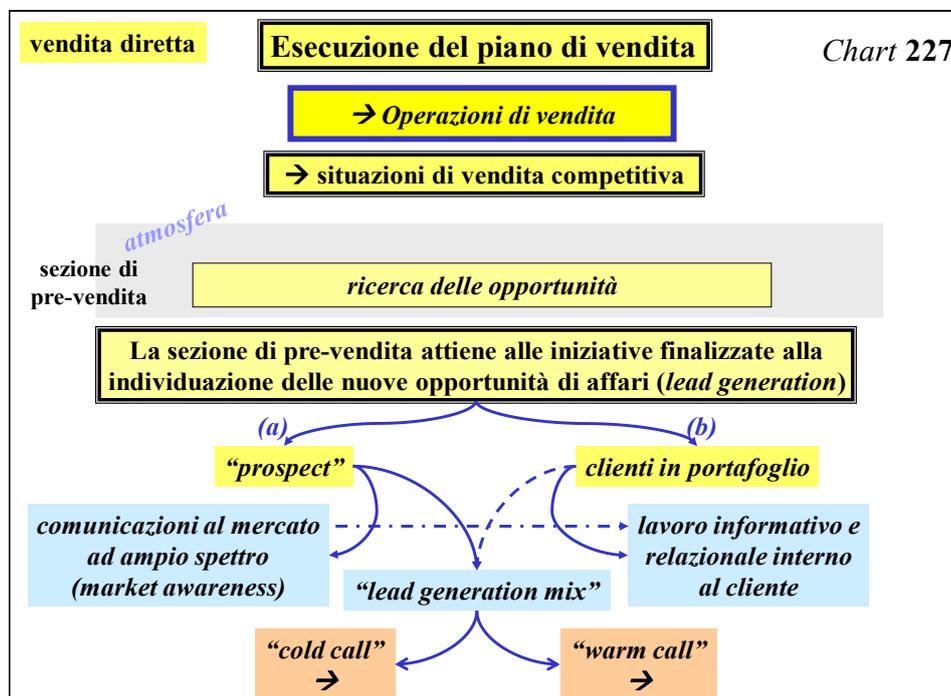
L’atmosfera è molto influente soprattutto nella fase di pre-vendita e di primo avvicinamento al cliente, pur essendo un elemento che permea tutto il ciclo di vendita. Le percezioni sul mercato che attengono alla cosiddetta “*brand awareness*”, ossia al riconoscimento e alla reputazione dell’azienda, dei suoi prodotti/servizi e dei suoi marchi, si pensa che siano principalmente generate dagli investimenti di marketing, ma l’esperienza mostra quanto queste percezioni siano pesantemente influenzate, specialmente nei mercati industriali, anche dalle **tracce lasciate sul mercato dalle operazioni di vendita già svolte su quel territorio**.

La constatazione pratica che i comportamenti commerciali dell’azienda possano rafforzare o erodere i risultati degli investimenti di marketing, porta in primo piano un paio di questioni della massima importanza:

- tutte le funzioni aziendali generano quotidianamente, consapevolmente o meno, marketing algebrico (ossia con impatti positivi o negativi sul mercato), questione che apre al tema della coscienza, più o meno diffusa in azienda, della centralità del cliente, della “qualità” dei processi e della loro esecuzione, della collaborazione interfunzionale e, come strumento di pilotaggio di tutti questi aspetti, del cosiddetto marketing interno (**chart 20**);
- i venditori, come interpreti della funzione che istituzionalmente presidia la frontiera tra azienda e mercato, hanno la responsabilità istituzionale della buona o della cattiva riuscita delle vendite concluse e del livello di soddisfazione dei clienti. I venditori con i loro comportamenti hanno quindi una grande influenza sulle percezioni che si diffondono nel mercato e il principale strumento di governo di questo fenomeno consiste nell’utilizzo quotidiano del loro patrimonio, intangibile ma influente, di competenza, d’impegno e di etica commerciale.

Tutte queste considerazioni fanno emergere l'importanza dell'azienda concepita come sistema (chart 448), in cui solo il corretto funzionamento di tutti gli organi che la compongono e un'elevata qualità delle loro interazioni reciproche sono fattori in grado di costruire e di mantenere sul mercato nel tempo un'immagine positiva dei suoi prodotti/servizi e dell'azienda nel suo complesso.

## Ricerca delle opportunità



Una discussione un po' più analitica del ciclo di vendita parte dalla considerazione della sezione di pre-vendita, sezione che attiene alle iniziative finalizzate all'individuazione di nuovi potenziali clienti (*prospect* da *prospective customer*) e di nuove opportunità di affari sulle aziende già clienti.

Tale sezione corrisponde alla fase del ciclo di vendita che nel modello proposto è indicata come "ricerca delle opportunità", che è sempre il punto d'innescio di qualunque tentativo di vendita in cui l'iniziativa propositiva parte dal venditore.

Questa fase, assente nei casi di vendita non sollecitata (chart 214), si svolge con modalità diverse a seconda che si ricerchino nuovi potenziali clienti oppure nuove opportunità di affari sui clienti in portafoglio.

La ricerca di nuovi potenziali clienti, procede generalmente per campagne specifiche di *prospecting*, selezionando il target di aziende sul quale fare la ricerca delle opportunità in funzione del tipo di offerta che si vuole proporre.

Circoscrivere il campo di ricerca è un ovvio criterio di economia delle operazioni, stante anche l'onerosità complessiva di questa fase. Con la selezione s'individuano quelle aziende che, con maggiore probabilità, possono essere interessate a una specifica offerta dell'azienda venditrice.

I criteri di selezione del target di aziende per una certa campagna di *prospecting* dovrebbe essere guidato dal piano di zona già discusso alle chart 204-213.

Se il piano di zona, per quanto riguarda la microsegmentazione del mercato, si è focalizzato su certe tipologie di aziende non però singolarmente individuate, è necessario procedere a tale individuazione.

La ricerca parte da elenchi generali di aziende presenti sulla zona, elenchi che forniscono alcune caratteristiche delle aziende che vengono filtrate attraverso quei parametri che meglio individuano le aziende target per il tipo di offerta che si vuole proporre.

Tali parametri possono consistere nel settore merceologico o di servizi di appartenenza delle aziende, la loro dimensione vista come giro di affari o come numero di addetti, il tipo di attività svolta (azienda funzionalmente completa oppure solo quartier generale, filiale di vendita, fabbrica, centro logistico, laboratorio di ricerca, ecc.) e, nel caso che sia rilevante per problematiche di copertura commerciale, anche le specifiche aree geografiche in cui le aziende sono collocate.

Gli elenchi generali possono essere reperiti nel cosiddetto “*marketing database*” aziendale (**chart 303**), che molte aziende hanno implementato e mantengono aggiornato come importante ausilio alle operazioni di marketing e di vendita, oppure essere forniti da enti pubblici e da aziende private specializzate (Camera di Commercio, Dun & Bradstreet, Guida Monaci, Seat pagine Gialle, ecc.), alcune delle quali sono anche in grado di svolgere il lavoro di selezione.

Al termine di questa selezione negli elenchi filtrati rimangono le aziende che, su un piano puramente teorico, potrebbero avere un certo interesse nei riguardi del tipo di offerta che si vuole proporre.

Definito il target di aziende da indirizzare la campagna di *prospecting* si attiva attraverso un complesso di **azioni informative e di contatto esplorativo** che dovrebbe condurre a circoscrivere, nell’ambito del target indirizzato, delle aziende, tutte nominativamente individuate, che, concretamente e non più solo teoricamente, sono, o possono essere, interessate alla tipologia di offerta che si vuole proporre, generando quella che viene indicata, con riferimento a ogni singola azienda, come una “*lead*”.

La “*lead*” dovrebbe essere l’embrione di una potenziale situazione di vendita. Essa è una previsione [più o meno fondata, come si vedrà in seguito (**chart 230**)] di incontro tra offerta e ipotetica domanda che ha un suo potenziale per trasformarsi in vendita.

La responsabilità delle attività di generazione delle *lead* su una certa zona (*lead generation*) è del venditore titolare di quella zona che le esegue in prima persona, ma, spesso, per esigenze di specializzazione funzionale, di efficacia commerciale e di produttività del venditore, l’ideazione e l’esecuzione di molte di queste attività sono affidate a una funzione di marketing operativo, che, in collaborazione con la funzione di vendita, le esegue direttamente o con l’ausilio di agenzie esterne.

Il complesso di azioni tese a individuare le *lead* dà luogo a un ***lead generation mix***, che può comprendere, oltre alla ricerca delle opportunità svolta direttamente dal venditore, una serie di iniziative di sollecitazione del mercato come quelle discusse alla successiva **chart 229**.

Per quanto riguarda **la ricerca di nuove opportunità di affari sui clienti in portafoglio**, questa è principalmente svolta dal venditore titolare del singolo cliente sulla base delle sue conoscenze dell’azienda e delle relazioni personali maturate nei rapporti precedenti. Tale ricerca dovrebbe interessare sia le aree aziendali già frequentate nei precedenti rapporti di fornitura, sia quelle altre aree aziendali con le quali il venditore ha avuto poche o nulle relazioni in precedenza.

Per scoprire nuove opportunità sulle aziende già clienti è, quindi, molto importante il lavoro informativo e relazionale svolto dall’interno dell’azienda cliente, pilotato dal **piano di zona** per i *cluster* di offerta ritenute rilevanti per lo specifico cliente.

Ciononostante in alcuni situazione, specialmente con riferimento a settori aziendali particolari o a sedi periferiche delle aziende clienti che, per vari motivi, sono poco esplorabili dal venditore titolare del cliente è possibile adottare, per la scoperta di nuove opportunità di affari, modalità di *lead generation* molto simili a quelle utilizzate nel mix di iniziative utilizzate nella ricerca di nuovi clienti, con l’accortezza di realizzare una stretta fasatura con i venditori titolari dei clienti che vanno a essere sollecitati.

Va inoltre evidenziato che le iniziative di comunicazione per la ***market awareness*** su un certo territorio (ossia le iniziative per generare una consapevolezza su quel mercato dell’esistenza di una

certa offerta e dei suoi aspetti caratterizzanti), pensate primariamente come supporto al mercato dei nuovi clienti, hanno comunque influenza anche sulle aziende clienti localizzate sullo stesso territorio e questo fatto mentre può rinforzare indirettamente l'azione dei venditori su quei clienti, nello stesso tempo richiede una fasatura tra chi gestisce i programmi di comunicazione e i venditori che operano sui clienti di quel territorio, per evitare discordanze tra i messaggi veicolati nelle campagne di comunicazione e le argomentazioni utilizzate dai venditori stessi nelle loro attività sui clienti.

Definito un programma di *lead generation* con l'uso di un certo *mix* di azioni, da tale programma **dovrebbero essere generate delle lead, le quali devono essere sviluppate dai venditori** attraverso dei contatti con le aziende cui si riferiscono e, possibilmente, con degli interlocutori già individuati all'interno di tali aziende.

Tali contatti possono essere classificati secondo due tipologie molto note e molto dibattute all'interno del mondo della vendita: le cosiddette “*cold call*” (*chart 228*) e “*warm call*” (*chart 229*), letteralmente “contatti a freddo” e “contatti a caldo”, dove il contatto è inteso come contatto personale del venditore, visita o contatto telefonico.

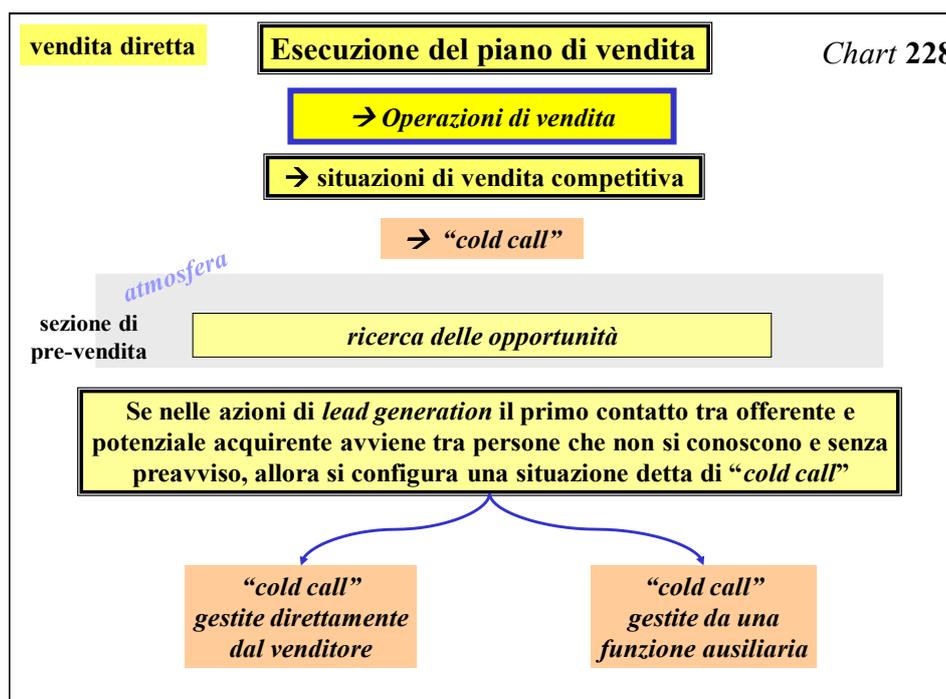
La nozione di *lead* è importante nel commercio in quanto **qualunque vendita scaturisce sempre da una lead**, sia essa relativa a un probabile nuovo cliente o a un cliente già in portafoglio, sia essa generata direttamente dal venditore, dal marketing, da una segnalazione esterna, oppure, caso estremo ma frequente che va a configurare una situazione di domanda spontanea, dal cliente stesso che sottopone una sua esigenza da soddisfare o, addirittura, richiede direttamente un'offerta.

Forse l'unica eccezione a questo schema è quella del cliente che in piena autonomia decide cosa acquistare, avendo già tutte le informazioni al riguardo, e, bypassando il venditore, trasmette l'ordine al fornitore tramite il sito di commercio elettronico o tramite fax, lettera o telefono, rendendo perfettamente concreto l'aforisma di Drucker (*chart 43*).

Come già accennato il lavoro del venditore a valle della *lead* è quello di svilupparla, ossia di trasformarla da pura opportunità in una vendita effettiva e il suo lavoro in tal senso si innesca con un primo contatto con il cliente, o probabile tale, che consiste nella “*call*” in discussione.

Nelle *chart* successive si cerca di chiarire il dibattito intorno alle due tipologie di *call* sopra menzionate.

## Cold call



Se nelle azioni di *lead generation* il primo contatto tra chi si propone per l'azienda venditrice e il suo interlocutore dell'azienda potenziale acquirente avviene tra persone che non si conoscono e senza che sia stata ancora espressa alcuna manifestazione d'interesse da parte di tale interlocutore verso una sollecitazione propositiva del venditore, allora si configura una situazione di *cold call*, ossia di contatto a freddo, telefonata o visita che sia, contatto sempre molto critico e dall'esito imprevedibile per diverse ragioni:

- la prima delle quali è la difficoltà da parte di chi visita o chiama al telefono di risultare credibile nelle percezioni del suo interlocutore,
- la seconda è l'oggettiva difficoltà di attrarre l'attenzione e l'interesse dell'interlocutore dati gli spazi temporali sempre minimi a disposizione in questo tipo di interazioni,
- e infine, punto chiave, la scarsa probabilità di aver incrociato l'interlocutore appropriato per l'azione propositiva che si vuole portare avanti.

Di fatto molte aziende alzano delle barriere, segretariali o di altro tipo, alla possibilità di accesso ai propri funzionari e manager da parte di venditori in generale o di chi vuole fare domande o proporre qualcosa nella prospettiva di una possibile azione di vendita. Questi atteggiamenti sono forse giustificati dall'eccessivo numero di sollecitazioni di vendita o, forse, dal fatto che molte di queste aziende vorrebbero darsi una politica del “**comprare**” un prodotto o un servizio piuttosto che del “**farselo vendere**” e, in questo senso, la maggior parte di esse fa molto affidamento sulla propria competenza interna, su una presunta autonomia informativa, soprattutto nell'era di internet, e non apprezzano, in generale, l'influenza di chi vende sulle loro decisioni di acquisto.

In una tale situazione una *cold call*, anche quando può considerarsi un successo perché è stata ottenuta superando barriere consistenti e intercettando il giusto interlocutore, è sempre una circostanza rischiosa perché aperta a qualunque esito e, in caso di esito negativo, il risultato può ritenersi pressoché definitivo, a meno che chi si propone non sia stato così abile, nell'interazione con il suo interlocutore, da seminare dubbi o gettare “ami” che consentano un successivo recupero della situazione attraverso un nuovo tentativo di approccio o, talvolta, per iniziativa dello stesso interlocutore che ha successivamente rielaborato quella interazione.

Specialmente per quanto riguarda i venditori, molti di loro non amano le *cold call* per diverse ragioni: una di queste è relativa al fatto che la *cold call* costituisce un approccio alla vendita che ha un basso ritorno in rapporto allo sforzo e al tempo che richiede, inoltre la *cold call*, in relazione ai comportamenti degli interlocutori, mette talvolta il venditore in situazioni imbarazzanti, se non anche sgradevoli, e i frequenti esiti negativi del contatto, le cosiddette “*rejection*”, rischiano alla lunga di intaccare l’autostima stessa del venditore.

In effetti, è in corso un acceso dibattito tra i propugnatori delle *cold call*, e chi ritiene che questo sia un approccio superato e poco produttivo<sup>82</sup> sostenendo che la strada maestra per l’intercettazione delle nuove opportunità di affari sia nelle *warm call*, delle quali si discuterà alla prossima *chart*.

In particolare, chi è contrario alle *cold call* sottolinea il rischio che tale approccio posizioni, nelle percezioni dell’interlocutore, il venditore come “*peddler*”, minandone l’immagine in maniera irrecoverabile. Il *peddler*, inteso letteralmente come “venditore ambulante” o, in un’accezione più ampia, come “commesso viaggiatore”, è una figura controversa nell’immaginario collettivo (soprattutto americano) ed è comunque distante dall’idea del moderno venditore *business-to-business* che vuole proporsi come seria figura professionale in grado di acquisire anche un ruolo consulenziale per il suo cliente e in cui questi può tranquillamente riporre la sua fiducia.

Ciò detto, è opportuno discutere di *cold call* trattandosi di un approccio ampiamente adottato, e che, forse, in alcuni business ha un ruolo importante, ricordando che i rischi connessi a tale approccio possono essere ridotti per mezzo di un’accurata preparazione del contatto, preparazione che si traduce nell’acquisizione del maggior numero possibile di informazioni sulla azienda che si va a stimolare (settori in cui opera, posizionamento di mercato, situazione economica, ecc), sulle persone all’interno dell’azienda, sui presunti bisogni, sui comportamenti di acquisto e sui processi correlati, e nella predisposizione delle risposte alle presumibili obiezioni che possono essere sollevate dall’interlocutore, al fine di ridurre al minimo il margine di improvvisazione necessario al proponente per sostenere le sue posizioni.

Sul terreno delle *cold call* si può distinguere tra *call* eseguite direttamente dai venditori e *call* delegate a una funzione ausiliaria che provvede all’esecuzione diretta tramite una struttura aziendale di *telemarketing* oppure provvede ad affidare il compito a un’agenzia esterna specializzata in questo tipo di attività.

Per le *cold call* eseguite direttamente dai venditori si possono a loro volta distinguere tra *call* effettuate tramite visite dirette ai possibili clienti e *call* effettuate via telefono.

Le *call* eseguite con visite dirette dei venditori corrispondono, in genere, a quelle situazioni nelle quali i venditori effettuano esplorazioni sistematiche di certi territori, azienda per azienda.

Una tale modalità di *lead generation* è adottabile e produttiva soprattutto nelle situazioni in cui il mercato target di una certa offerta è ancora scarsamente penetrato, i venditori si propongono ai loro possibili clienti avendo alle spalle un *brand* aziendale noto e rispettato, l’offerta ha caratteristiche tali da interessare una grande platea di aziende, da indirizzare problematiche molto sentite e da indurre benefici sostanziosi. Comunque seguendo un suggerimento della già citata Dianna Booher<sup>83</sup> sembrerebbe opportuno, soprattutto se ci si rivolge a personaggi di vertice, far precedere la richiesta di appuntamento da una lettera, specialmente quando non ci sono intermediari che possano facilitare il contatto, lettera che fornisca informazioni su chi sta facendo la richiesta di appuntamento e sulla sua azienda, e specifichi le finalità della richiesta e il tempo necessario per quell’incontro. Un tale

---

<sup>82</sup> Contro le *cold call* si possono consultare i lavori di:

Frank J. Rumbauskas jr: “*Never Cold Call Again*”, 2006, ed. John Wiley & Sons,

Joanne S. Black: “*No More Cold Call*”, 2006, ed. Warner Business Book,

mentre a favore delle *cold call* si può consultare su internet l’articolo di Wendy Weiss: “*Cold-Calling in the 21st Century. The new rules*” e visitare il suo sito internet “*The Queen of Cold Calling*”.

<sup>83</sup> Dianna Booher, op. cit. pag 194

atto legittima la richiesta, consente all'interlocutore di avere informazioni anticipate e, in genere, dovrebbe facilitare l'ottenimento dell'appuntamento.

Se la modalità di primo contatto scelta è quella telefonica si ricorre al venditore per tale *call* nei casi di prodotti/servizi di una certa complessità che richiedono un livello di interlocuzione molto qualificato dal lato del possibile cliente e una specifica competenza in chi cerca il contatto, competenza che è difficile trasferire a un organismo di *telemarketing* sicuramente qualificato per la gestione delle chiamate ma non altrettanto per la gestione del contenuto di tali chiamate in caso di business complessi. Un altro caso in cui si ricorre a *call* eseguite direttamente dai venditori è quello dell'azienda che non ha una struttura di *telemarketing* e non ritiene opportuno o conveniente delegare all'esterno tale attività.

I venditori che chiamano direttamente i loro possibili clienti devono padroneggiare certi tecnicismi necessari per rendere efficaci le chiamate e a tale scopo è necessario che, al di là del loro talento naturale, si sottopongano a una fase di apprendimento di tali tecnicismi<sup>84</sup>. Poiché l'attività di ricerca del contatto telefonico coesiste con le attività commerciali correnti dei venditori, è suggerito inoltre che a essa siano dedicati degli spazi di tempo precisi e protetti, scegliendo i giorni e le ore più opportune per la maggiore probabilità di trovare liberi da impegni pressanti gli appropriati interlocutori.

Passando alle *call* delegate a una funzione ausiliaria, queste si riconducono sostanzialmente a un'attività di *teleprospecting*, a cui si è già fatto riferimento in precedenza (**chart 62**), attività eseguita attraverso una struttura di *telemarketing* interna all'azienda oppure, come già detto, appartenente a un'agenzia esterna specializzata in questo tipo di attività.

Il *teleprospecting* via *telemarketing* generalmente si sviluppa sotto forma di **campagne via telefono**<sup>85</sup> che richiedono una specifica progettazione e che, per essere eseguite con efficacia, implicano oltre all'uso di tecniche di contatto adeguate alla tipologia d'interlocutori che si vogliono indirizzare, anche una preparazione specifica sul tipo di offerta in grado di generare interesse negli interlocutori ed evitare dei rigetti generalmente irrecuperabili.

Le *lead* che emergono da tale attività, prima di essere passate ai venditori per le azioni di contatto dei potenziali clienti, azioni finalizzate all'innescio di trattative di vendita, sono sottoposte a una post-elaborazione di qualificazione di cui si discuterà alla **chart 230**.

Come già accennato alla **chart 62**, nonostante che il *teleprospecting* sia prevalentemente usato per la ricerca di nuovi clienti non ne è escluso l'utilizzo anche per la ricerca di nuove aree di affari su aziende clienti dopo opportune fasature con i venditori titolari di questi clienti.

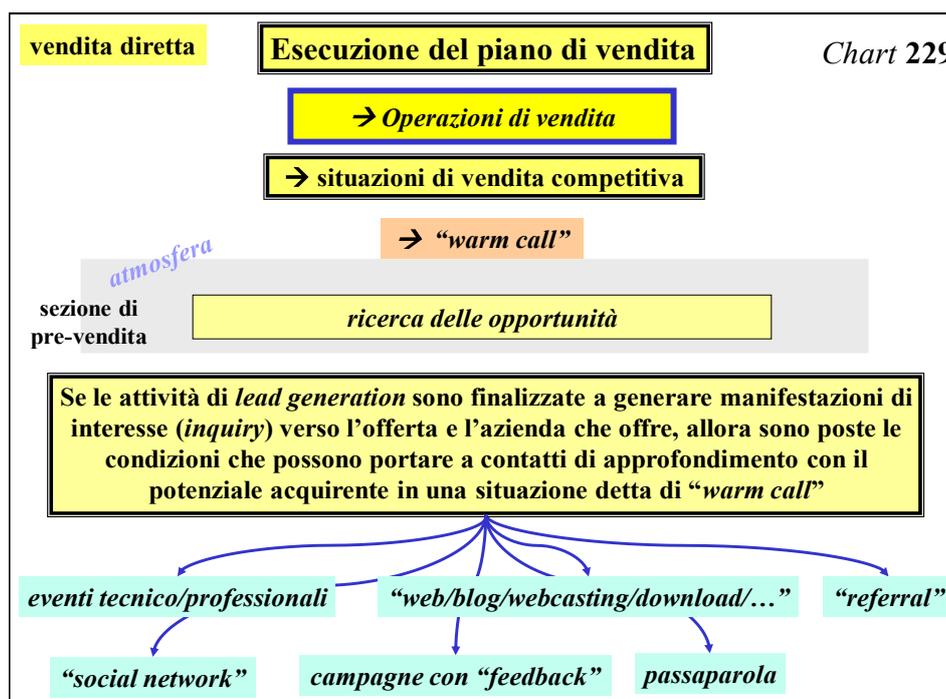
Quindi si è visto come le *cold call*, eseguite direttamente dai venditori o delegate a una funzione di *telemarketing*, costituiscono forse il più tradizionale modo di andare a caccia di opportunità di affari, anche se nella presente situazione socioeconomica tra i diversi possibili approcci quello telefonico sembra un po' frusto, soprattutto per gli ambienti *business-to-business*, e spesso sostituito da approcci più moderni (si veda alla *chart* successiva la voce "campagne con *feedback*").

---

<sup>84</sup> Per un'idea sugli aspetti base da tener presenti per un tale approccio è interessante la rapida lettura di un breve articolo del Gennaio 2009 di Geoffrey James sul blog BNET dal titolo "7 Steps to a Perfect Cold Calling".

<sup>85</sup> Questa attività è stata recentemente sottoposta a una disciplina legale (decreto del Presidente della Repubblica del 7 Settembre 2010 n° 178) che istituisce un "registro delle opposizioni" in cui possono registrarsi tutte le persone fisiche e giuridiche che non vogliono che il proprio numero telefonico sia utilizzato per vendite, promozioni commerciali o ricerche di mercato.

## Warm call



La *warm call* è l’approccio alternativo alla *cold call*, anche se bisogna subito chiarire che tale modalità di contatto del potenziale cliente non ha proprio nulla di “caldo” e deve la sua aggettivazione “warm” solo in quanto opposto di “cold”.

Per *warm call* s’intende un contatto telefonico o una visita del venditore al potenziale cliente come conseguenza di precedenti contatti in cui l’interlocutore, o un’altra persona appartenente alla sua stessa azienda, ha già manifestato un qualche interesse per le possibili proposte dell’azienda venditrice, oppure come conseguenza di una presentazione del venditore, della sua azienda e della sua capacità di offerta, fatta da una terza persona che conosce l’interlocutore che viene contattato.

Per le *warm call* il problema si riporta quindi a quegli strumenti di *lead generation* in grado di suscitare manifestazioni d’interesse che catturate e opportunamente sviluppate possono condurre a delle *warm call* in cui il venditore si gioca le sue carte nel tentativo di innescare delle situazioni di vendita.

Tali strumenti di *lead generation* sono sostanzialmente delle attività che realizzano quelle sollecitazioni al mercato in grado di “scovare la selvaggina”, ossia di far emergere delle esigenze già sentite da alcune aziende o di stimolare l’emersione di esigenze latenti, le quali opportunamente coltivate e approfondite possono trasformarsi in opportunità di affari.

Le attività di sollecitazione del mercato di cui sopra possono essere svolte o direttamente dai venditori o tramite programmi di marketing operativo (**chart 41**) sviluppati ed eseguiti da una funzione dedicata a questo compito, in stretta collaborazione con i venditori che agiscono sui territori indirizzati da tali programmi.

Quando le attività di sollecitazione del mercato sono svolte direttamente dal venditore, questi può esercitarle attingendo a diverse risorse come l’utilizzazione delle proprie relazioni di affari e della sua conoscenza esperienziale del mercato, oppure facendo leva su una sua notorietà personale, specialmente se vanta una lunga e apprezzata militanza su un certo mercato, o è attivo in una cerchia di conoscenze ristretta ma influente oppure opera in ambienti provinciali, dove gli intrecci di conoscenze sono molto fitti.

Quando, invece, la sollecitazione del mercato è affidata a programmi di marketing operativo (**chart 41**), si tende a combinare delle attività di comunicazione per generare una *market awareness*

dell'offerta che si vuole proporre, secondo lo schema già visto a **chart 227**, con delle azioni più dirette per generare quei contatti che sono necessari a iniziare delle trattative di vendita.

La casistica d'iniziativa possibili per realizzare queste azioni dirette è molto ampia e la scelta del *mix* da adottare si orienta su quelle iniziative che sono maggiormente confacenti alla tipologia di business che si sta trattando, che sono compatibili con le risorse di personale, strutturali ed economiche disponibili e che richiedono un onere di esecuzione proporzionato alla stima dei ritorni attesi dal tipo d'iniziativa nello specifico settore commerciale.

Tutte le azioni dirette di sollecitazione del mercato vanno sviluppate tenendo conto delle linee e delle priorità stabilite nei **piani di zona** dei venditori che operano sul territorio indirizzato, come si potrà osservare discutendo delle singole iniziative.

Si passa ora a discutere, in una rapida carrellata, alcuni tipi d'iniziativa di sollecitazione del mercato che più frequentemente si possono incontrare, per avere un'idea delle pratiche correnti, fermo restando che questo è un campo di attività in continua evoluzione e che solo una conoscenza approfondita della specifica offerta e del relativo mercato che si vuole indirizzare, associata a buone dosi di fantasia e di creatività, è in grado di suggerire innovazioni più mirate e di maggiore efficacia:

- **eventi tecnico/professionali**, molto usati per stimolare vendite di prodotti/servizi di una certa complessità. Questi eventi a invito in cui si effettuano presentazioni, dimostrazioni e discussioni supportate dalla competenza di esperti del settore, sono usati per rendere nota al mercato la disponibilità di una certa offerta e per qualificare l'immagine dell'azienda venditrice. L'aspettativa è che da tali eventi emergano immediatamente, o successivamente attraverso attività di ricontatto dei partecipanti, aziende interessate all'offerta presentata o a discutere problematiche in qualche modo a essa collegate. Gli eventi hanno, in genere, una partecipazione selezionata e quindi relativamente ristretta, con una comunicazione di carattere eminentemente professionale, con enfasi ai potenziali di valore per l'utente dell'offerta che viene proposta (**chart 231**). Se ben organizzati e condotti tali eventi, pur essendo relativamente costosi, costituiscono un importante mezzo di intercettazione delle potenzialità di un certo mercato che hanno bisogno di stimoli per manifestarsi, oltre a sostenere la reputazione dell'azienda venditrice. Per tali eventi i piani di zona dei venditori intervengono nel momento della stesura degli inviti a partecipare, tenendo presente che queste iniziative indirizzano sia la ricerca di nuovi possibili clienti che la ricerca di nuove opportunità di affari sui clienti in portafoglio. Per ottenere una buona partecipazione agli eventi è anche molto importante il supporto di una funzione di *telemarketing* sia per sollecitare la partecipazione delle persone invitate, sia per richiamare i partecipanti a evento concluso e cercare di ottenere dei loro *feedback*. Il risultato più tangibile e immediato degli eventi è dato dalle manifestazioni di interesse (*inquiry*), che non sono ancora *lead* ma possono diventarle con un opportuno lavoro di sviluppo post-evento. Assimilabili agli eventi tecnico/professionali sono poi le **partecipazioni a fiere**, soprattutto fiere di settore, dove è possibile incontrare persone che confluiscano in tali manifestazioni perché interessate agli specifici argomenti ivi trattati, rendere visibile a un pubblico qualificato la propria offerta e le proposizioni di valore a essa associate e raccogliere *lead* già mature o *inquiry* da sviluppare;
- **web/blog/webcasting/white-paper elettronici/ecc.**, in sostanza l'utilizzo delle molte possibilità offerte da internet per trasferire conoscenze, stabilire contatti, ricevere opinioni e *feedback* da vaste platee di potenziali utenti. Per relazionarsi con i mercati queste sono modalità che stanno acquisendo una crescente importanza per la ubiqua e capillare diffusione degli accessi a internet via banda larga e per l'esteso utilizzo da parte degli utenti di sempre più potenti dispositivi mobili di interazione con la rete. Inoltre particolare rilevanza sta acquisendo la pubblicità via

internet per le sue caratteristiche di selezione minuta, in logica “one-to-one marketing”<sup>86</sup>, del target di destinazione del messaggio, come nella pubblicità contestuale di **Google ADWords**<sup>87</sup>, e per la possibilità di *feedback* diretto da parte dell’utente al messaggio pubblicitario. Un’altra modalità della tipologia eventi tecnico/professionali discussa al punto precedente, ma realizzata tramite la rete internet, sono i cosiddetti “**webinar**” (da “*web seminar*”): si tratta di conferenze via *web* che presentano il vantaggio di un’*audience* potenziale molto vasta senza l’onere per i partecipanti di allontanarsi dal loro sede di lavoro. Questo è un modo di sollecitare il mercato che si sta ampiamente diffondendo negli Stati Uniti e che si ritiene presto si diffonderà anche nel nostro paese. Le diverse modalità di sollecitazione del mercato con l’ausilio di mezzi tecnologici vengono riprese alla **chart 430** a cui si rimanda.

- **segnalazioni/raccomandazioni (“referral”)**, quando clienti con i quali sono stati conclusi affari con reciproca soddisfazione e si è stabilito un solido rapporto di fiducia e di collaborazione segnalano altre aziende di loro conoscenza potenzialmente interessate all’offerta del *vendor* e, talvolta, sono anche disponibili a raccomandare, con interventi personali presso queste aziende, sia l’offerta che la credibilità del *vendor* stesso, allora si è in presenza di *lead* significative e con una elevata probabilità di generare affari. La coltivazione di un rapporto finalizzato a ottenere *referral* da un cliente che manifesta un elevato livello di *customer satisfaction*, è un compito che, in genere, coinvolge non solo il venditore titolare di quel cliente ma anche una qualche funzione con un ruolo aziendale, ad esempio una funzione di marketing, che faccia da garante della corretta gestione della *lead* sia verso il cliente che segnala o raccomanda sia verso il venditore titolare di quel cliente, poiché il *referral* potrebbe riguardare un’azienda di un’altra zona di vendita ed essere quindi gestita da un diverso venditore. Inoltre è molto probabile che lo speciale rapporto che si stabilisce con un cliente disponibile a fornire *referral* sia tale che questi accetti anche di fungere da referenza citabile (*reference*) in altre situazioni commerciali e da *testimonial* in caso di eventi di marketing. Va notata la differenza tra *referral* e *reference*, dove il *referral* interviene all’inizio di un ciclo di vendita mentre la *reference*, innescata, in genere, in una fase avanzata del ciclo di vendita, può generare contatti diretti tra clienti fuori del controllo del venditore e, come tali, pericolosi per l’esito della trattativa. Alcune aziende considerano l’uso di *referral*, provenienti da ambiti di relazioni sociali anche al di fuori della cerchia dei propri clienti, collegato quindi ai *network* socio/economici di cui al punto successivo, come una specifica strategia di vendita detta “*referral selling*”<sup>88</sup>;
- **network socio/economici**, nella loro forma tradizionale come associazioni di categoria, circoli privati, club, quali Rotary, Lyon, circoli culturali, golf club, ecc., queste reti di conoscenze-relazioni hanno sempre costituito una fonte importante di contatti utili per i rapporti di affari. Con l’avvento di internet a queste forme tradizionali di aggregazione si sono aggiunti i cosiddetti “*social network*”, sotto forma di comunità virtuali di utenti internet accomunati da interessi condivisi; e anche queste forme associative inizialmente motivate da interessi personali legati ad attività tipiche del tempo libero, si stanno evolvendo anche verso dei “*professional*

---

<sup>86</sup> L’“one-to-one marketing” è una proposta evolutiva del pensiero di marketing, portata avanti da Don Peppers e Martha Rogers (il loro primo libro sull’argomento fu “*The One-To-One Future*”, 1994, ed. Judy Piatkus Ltd, London), che, attraverso le possibilità rese disponibili dalle nuove tecnologie, e in particolare da internet, tende a una segmentazione molecolare del mercato per poter individuare e soddisfare i bisogni più specifici del singolo cliente o di ristrette classi molto omogenee di clienti.

<sup>87</sup> *Google ADwords* rientra in quel paradigma internet, detto di “pubblicità contestuale”, tramite il quale un certo messaggio pubblicitario viene indirizzato solo a utenti che, attraverso le parole chiave della loro interrogazione sul motore di ricerca, sembrano potenzialmente interessati al contenuto di quel messaggio. La pubblicità tradizionale con caratteristiche “*broadcast*” (tv, giornali, manifesti, ecc.), è molto visibile ma non permette l’individuazione e la misurabilità del target effettivamente colpito, mentre la pubblicità contestuale, che ha caratteristiche “*narrowcast*”, poiché colpisce un target molto selezionato, è meno visibile ma più efficace e, soprattutto, riesce a misurare il target effettivamente colpito ed è in grado di raccogliere *feedback* diretti.

<sup>88</sup> Geoffrey James: “*Referrals as a Sales Strategy*”, 10 Settembre 2007, internet Sales Machine BNET

*social network*” (ad esempio, LinkedIn<sup>89</sup>) in cui gli interessi che costituiscono il legante tra gli utenti sono di natura professionale, relativi, in alcuni casi, agli specifici settori di attività delle aziende di appartenenza e, in altri casi, al tipo di attività professionale svolta dai partecipanti al *network*. È molto probabile che tutti questi contenitori virtuali di aggregazione sociale possano avere un ruolo nel favorire i rapporti di affari analogo a quello dell’associazionismo tradizionale. Mentre il venditore è spesso coinvolto in prima persona nella generazione di contatti tramite i *network*, molte aziende stimolano anche tutto il personale dell’azienda, con azioni di comunicazione e incentivi, a farsi parte diligente per generare contatti tramite i *network* da loro frequentati;

- **campagne con *feedback*** (stampa/posta/fax/sito internet aziendale), attività pubblicitarie o informative con vari *media*, se congegnate con strumenti che permettono il ritorno da parte dei destinatari del messaggio della manifestazione di un loro interesse al tema, al prodotto, al servizio pubblicizzato (ad esempio, tramite *coupon* o altri mezzi quali e-mail, numeri telefonici verdi, accesso a un sito internet, ecc.), sono in grado di generare *inquiry* che opportunamente sviluppati possono trasformarsi in *lead*. Nonostante che queste campagne abbiano, in genere, ritorni (*redemption rate*) percentualmente molto bassi, misurabili in unità o decine di unità per mille, il fatto, però, che si rivolgano ad *audience* molto ampie, permette loro, se ben congegnate, di generare un numero rilevante di manifestazioni di interesse che, se sviluppate, possono diventare *lead* da trasmettere al venditore competente di zona per l’azione commerciale. Un *media* che sta raccogliendo molto consenso per il lancio di questa tipologia di campagne, specialmente nei mercati industriali, è l’**e-mail**. Infatti, in questi mercati per le attività di *prospecting* si tende a sostituire la comunicazione telefonica con la posta elettronica che risulta meno invasiva della sfera personale del destinatario della comunicazione, fornisce più complete informazioni e in forma più attraente, consente una più meditata percezione della proposta e di chi la sta effettuando, dando, nello stesso tempo, maggiore certezza del suo interesse nel caso auspicabile che il destinatario provveda a rispondere per avere maggiori informazioni o per stabilire un contatto. Questo approccio indicato come **DEM (Direct E-mail Marketing)** richiede un contributo di esperienza specifica per la progettazione della campagna e per applicare dei tecnicismi che consentano di evitare il più possibile l’intercettazione di queste comunicazioni da parte dei filtri *anti-spam* dei destinatari. Anche quest’argomento è ripreso alla **chart 430**;
- **passaparola**, è noto che il passaparola spontaneo è un potente generatore di domanda anche se i meccanismi che determinano il successo commerciale tramite passaparola sono alquanto misteriosi. Un po’ meno misterioso è invece il passaparola pilotato, il cosiddetto “**viral marketing**”, che consiste in un approccio di marketing che si è recentemente sviluppato parallelamente a quel potente strumento di propagazione d’informazioni, opinioni e idee costituito dalla rete internet. L’intuizione dietro al *viral marketing* è di utilizzare degli stimoli che motivino un numero limitato di utenti internet innescati dal pilota del programma virale a propagare un certo contenuto informativo (che è poi il messaggio di marketing che si vuole diffondere) a dei loro interlocutori abituali in forme tali che questi ultimi siano a loro volta stimolati a fare altrettanto, innescando così una propagazione a valanga di tale messaggio (una specie di “catena di Sant’Antonio”, però solo informativa). Questo modo di propagare contenuti emerso spontaneamente per diffondere barzellette, foto spiritose, giochi, posizioni politiche alternative, ecc., è saltato poi all’attenzione degli specialisti di marketing che hanno iniziato a usarla per veicolare messaggi di marketing destinati prevalentemente al mercato *consumer*. Ma a questo punto anche un certo mercato *b-to-b* è stato contagiato dal *viral marketing*, utilizzato

---

<sup>89</sup> Su internet l’enciclopedia Wikipedia alla voce “*professional social network*” elenca un folto numero di siti finalizzati alle relazioni di business. Inoltre si sta assistendo al fatto che molti siti nati inizialmente per interazioni di natura puramente privata e personale, il più famoso dei quali è Facebook, si stanno evolvendo verso il supporto anche a relazioni di affari.

ovviamente con modalità appropriate per questo mercato. A tale proposito un paio di esempi, più di un'esposizione teorica, possono dare un'idea di questo approccio nei mercati industriali:

- il primo esempio è dato dal caso dei siti internet che veicolano il loro messaggio di marketing attraverso newsletter, articoli tecnici, *white-paper*, ricerche, presentazioni, ecc., in genere tutti materiali di notevole pregio, con l'invito ai visitatori del sito a segnalare il *link* ad altri utenti o a rispedire loro stessi via *e-mail* questi materiali a dei loro corrispondenti oppure a riutilizzarli, citando la fonte, in studi, programmi di istruzione e altre attività professionali. Lo scopo ovvio di quest'apparente generosità distributiva è quello di entrare in contatto con persone che apprezzano quei materiali e possono aver bisogno dei prodotti, dei servizi o dell'esperienza dell'azienda o del gruppo di professionisti che sono stati capaci di sviluppare quelle idee;
- il secondo esempio è il caso della distribuzione gratuita via internet, o mediata da internet, di *software* vari (sistemi operativi, applicazioni di vario tipo, antivirus, grafica, ecc.) in versione preliminare per generare domanda per la versione definitiva oppure in versione definitiva ma in configurazioni base per generare domanda per le versioni avanzate. La distribuzione gratuita di *software* mira a diffondere la conoscenza e il suo utilizzo al maggior numero possibile di utenti individuali, generando un alto livello di quello che gli americani chiamano "*mindshare*", che può essere interpretato come una forma di *marketshare* "affettivo", ossia la quota di utenti che conoscono e, soprattutto, apprezzano quel certo prodotto o quella certa marca. Il *mindshare*, che "viaggia" insieme alla mente degli utenti, entra in azienda e riesce a condizionare anche le scelte di natura business dell'azienda<sup>90</sup>, generando affari anche di notevole valore su clienti di qualunque tipo o dimensione, affari in fin dei conti basati sui condizionamenti culturali e su un passaparola che è stato generato da un'accorta strategia di marketing e che non ha, quindi, nulla di spontaneo.

Le iniziative brevemente passate in rassegna sono in grado di produrre manifestazioni d'interesse che, in genere, come si è già detto, non sono ancora *lead*, ma consentono l'inizio di un'interazione che, oltre a fornire informazioni sull'azienda e sulle sue esigenze, può poi condurre a far maturare un'opportunità commerciale concreta. Le interazioni vengono, in genere, condotte dalle persone di marketing che hanno condotto o coordinato la specifica iniziativa che ha generato la manifestazione d'interesse, le quali, a loro volta e in casi che lo meritano, possono richiedere l'intervento del venditore responsabile della zona di appartenenza dell'azienda in questione, che in questo modo può prendere diretta visione della situazione e portare avanti lo sviluppo dell'*inquiry*. Se è chiamato in causa il venditore e il suo interlocutore è una persona direttamente interessata agli argomenti in discussione e con un qualche potere di influenza sulle decisioni di acquisto, allora si è già consumata la *warm call*, altrimenti può essere richiesto a questa persona di farsi parte diligente per stabilire il contatto più opportuno, generando così una situazione di futura *warm call*.

**Va evidenziato che molte delle modalità di sollecitazione del mercato viste in precedenza sono orientate sia al mercato dei nuovi clienti che al mercato della crescita dei clienti in portafoglio,** dove, in quest'ultimo caso, tali modalità si affiancano al lavoro sul cliente svolto dal venditore che tenta di far leva sulle relazioni che ha stabilito all'interno dell'azienda cliente e, sperabilmente, sulla sua credibilità.

---

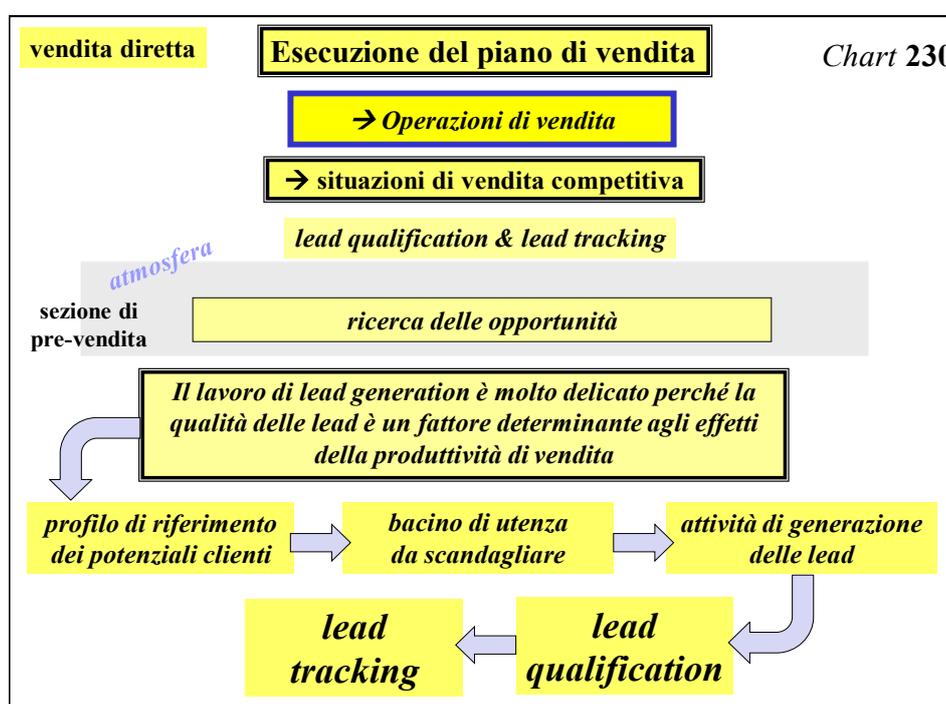
<sup>90</sup> Il successo planetario, e in un certo senso "storico", di Microsoft con Windows e Office negli ambienti aziendali è stato generato da meccanismi *bottom-up* di questa natura, contrariamente a ciò che è avvenuto per altre aziende (ad esempio per IBM) che con la loro offerta erano le dominatrici tradizionali degli ambienti aziendali, le quali confidavano nel paradigma corrente, dimostratosi poi errato, secondo il quale le aziende clienti sarebbero state in grado di imporre *top-down* le scelte tecniche di vertice ai loro dipendenti. Tutto questo che avveniva negli anni '90 del secolo scorso rappresentava forse un primo sintomo, un segnale debole non colto, delle profonde trasformazioni ambientali che avrebbero sconvolto l'ambiente socioeconomico negli anni successivi (*chart 15*).

Va inoltre rimarcata l'osservazione che ritorna spesso in questo lavoro, ricordando che l'efficacia di molti degli strumenti di sollecitazione del mercato per la generazione di *lead* prima citati dipende molto dal livello di coordinamento tra funzione di marketing operativo e venditori titolari di zona.

Un basso livello di coordinamento si traduce in spreco di fondi e di energie e, talvolta, anche in impatti negativi sull'immagine dell'azienda e del venditore. Solo per citare un paio di esempi, non è purtroppo infrequente che a eventi organizzati dalla funzione di marketing in un certo territorio, i venditori che operano su quel territorio brillino per la loro assenza, perdendo così, oltre che l'opportunità di rendersi visibili all'*audience* e di controllare di persona i risultati dell'evento, anche un'occasione di aggiornamento e di fasatura sui messaggi veicolati al mercato, oppure l'altro caso frequente dei venditori che sappiano dai loro clienti del lancio di una campagna promozionale prima che dai processi di comunicazione interni dell'azienda.

Da tutto ciò si può arguire come la *lead generation* sia un'attività impegnativa e costosa che richiede alla funzione di marketing e ai venditori iniziativa, preparazione, determinazione, capacità professionale, buone dosi di fantasia e un forte senso di coordinamento e collaborazione.

## Lead qualification e Lead tracking



Dalle *chart* precedenti si arguisce come i processi di *lead generation* siano impegnativi e costosi sia sul piano dei budget di spesa necessari per l'esecuzione delle attività sia per la quantità di risorse umane che coinvolgono.

Ma l'aspetto più critico della *lead generation*, oltre alla pur importante questione della sua onerosità che, tuttavia, rimane un fattore controllabile, è costituito dalla qualità del prodotto fornito, ossia dalla qualità delle *lead* generate, la quale incide sulla produttività complessiva dei venditori che devono poi sviluppare le *lead* per trasformarle in vendite effettive.

La questione è facilmente comprensibile se si riflette sul fatto che ogni *lead* passata a un venditore, nella presunzione che costituisca la segnalazione di una reale opportunità di affari, implica almeno un contatto, in genere una visita, del venditore stesso al presunto *prospect* per il tentativo di innesco di una trattativa di vendita. Ma se la qualità complessiva delle *lead* è bassa, nel senso che solo poche di esse corrispondono a opportunità concrete, tutto ciò si traduce in un volume considerevole di contatti a vuoto con presunti *prospect* e, quindi, in un elevato volume di lavoro improduttivo per i

venditori che, oltre a incidere sui risultati e sui costi di vendita complessivi, logora alla base il loro morale.

Questo è un problema che emerge soprattutto quando le *lead* non sono autogenerate dal venditore ma provengono, ad esempio, da una funzione di marketing operativo che trasferisce ai venditori, come se fossero già *lead*, delle generiche manifestazioni di interesse emerse dalle iniziative discusse alla *chart* precedente, oppure provengono da campagne di *teleprospecting* eseguite da una funzione interna di *telemarketing* o da un'agenzia esterna, in cui non è raro sperimentare un rapporto tra *lead* che si concludono in affari e *lead* trasmesse ai venditori di un ordine di grandezza, nei casi estremi ma non infrequenti, di 1 a 20 o anche 1 a 30.

Quanto sopra è uno dei motivi che giustifica l'inserimento nel processo di *lead generation*, per le *lead* generate senza il coinvolgimento del venditore, di una fase di **qualificazione delle lead** (*lead qualification*), prima che queste siano trasmesse alle forze di vendita per le azioni di loro competenza. La qualificazione delle *lead* consiste in una valutazione generalmente presuntiva e, talvolta, basata su verifiche dirette con il possibile *prospect*, di quanto ciascuna *lead* possa corrispondere a una concreta opportunità commerciale.

Quindi il già discusso processo di *lead generation* che parte dalla definizione del profilo di riferimento dei potenziali clienti per arrivare al bacino di utenza da scandagliare e procede alla generazione delle *lead*, con una o più delle modalità discusse nelle *chart* precedenti, converge in una fase finale di qualificazione delle *lead* per evitare di coinvolgere i venditori in situazioni senza una reale prospettiva di sviluppo in termini commerciali o che presentano elementi che sconsigliano di procedere oltre su quel *prospect*, come nel caso, ad esempio, di aziende con seri problemi di solvibilità.

Procedere a qualificare le *lead* presuppone di aver chiarito quali requisiti ciascuna *lead* dovrebbe possedere per essere considerata valida e quindi trasmissibile al venditore di competenza.

I criteri di definizione di tali requisiti possono essere molteplici e, talvolta, possono dipendere dal tipo di business nel quale si sta operando. In linea generale, però, alcuni requisiti basati su considerazioni di buon senso sembrano trovare un'accettazione relativamente ampia<sup>91</sup>:

- una presumibile buona corrispondenza tra certi bisogni del *prospect* e l'offerta che si vuole proporre,
- un ragionevole rapporto tra la capacità di spesa del *prospect* e l'onere economico dell'offerta,
- un adeguato livello di autorità della persona contattata e, in particolare, un certo suo potere diretto o indiretto sulle decisioni d'acquisto,
- la disponibilità del *prospect* a un incontro di approfondimento con un venditore qualificato.

Per le *lead* autogenerate dal venditore, o da lui sviluppate partendo da un *inquiry* di un possibile cliente, la qualificazione è svolta dal venditore stesso in parte con l'acquisizione d'informazioni pubbliche sull'azienda e in parte attraverso le prime interazioni dirette con la persona del possibile cliente con la quale è in contatto.

Per le *lead* generate da altre funzioni e trasferite al venditore, la fase di qualificazione è svolta, in genere, da un supervisore che prende contatto con chi ha generato la *lead*, sia esso un operatore di *telemarketing*, un'agenzia esterna o una persona di marketing che ha raccolto una manifestazione d'interesse con qualcuna delle modalità discusse alla *chart* precedente, e verifica le informazioni sull'azienda, quelle sulla persona che ha risposto positivamente alla sollecitazione, la sua posizione aziendale, il tipo di colloquio intercorso o le informazioni fornite nella risposta, le argomentazioni che più sembrano averla interessata, e qualunque altro aspetto emerso dal contatto che sia potenzialmente rilevante per il venditore che dovrà gestire la *lead*. Il supervisore dovrà inoltre far raccogliere in aggiunta a questi elementi anche altre informazioni sull'azienda, tra le quali la verifica se ci siano stati rapporti precedenti con quest'azienda e, in caso positivo, i dettagli relativi a

---

<sup>91</sup> John M. Coe: "Fundamentals of business to business", pag. 126-127, 2004, ed. Mc Graw-Hill

questi rapporti, informazioni sulla dimensione aziendale, il o i settori in cui opera, il giro di affari, altri dati rilevanti per il tipo di offerta che verrebbe proposta, e, aspetto particolarmente rilevante in questi tempi turbolenti, anche una verifica preliminare della capacità di credito del cliente, ossia della sua presunta solvibilità, per non incorrere nella spiacevole situazione di stabilire un contatto personale con il *prospect* per poi scoprire che non può essere servito perché non soddisfa gli standard aziendali di solvibilità, producendo così un doppio danno: per il lavoro fatto e per la spiacevole situazione con il *prospect* stesso. Se le informazioni raccolte sono stimate insufficienti o non soddisfacenti può essere anche tentata la strada di un nuovo contatto con l'interlocutore dell'azienda probabile *prospect* per la raccolta di ulteriori informazioni, ovviamente con tecniche di contatto adeguate e tali da non infastidire l'interlocutore.

Con questo complesso d'informazioni il supervisore è in grado di valutare, sulla base di alcuni criteri predefiniti e dell'esperienza maturata in quel business, se la qualità della *lead*, talvolta anche senza che proprio tutti i requisiti prima elencati siano soddisfatti, è tale da poter essere trasmessa al venditore di competenza per le conseguenti azioni commerciali.

Infine un servizio di *lead qualification* completo è in grado di fissare anche l'appuntamento del venditore con un opportuno interlocutore, sia esso il *buyer* o un rappresentante dell'utenza interessata alla tipologia di offerta con la quale è stato stimolato il *prospect*, e sotto queste condizioni l'azione successiva del venditore sul *prospect* può essere connotata come intermedia tra una *warm* e una *cold call*.

Le aziende meglio organizzate hanno un sistema di gestione delle *lead* che tiene traccia del ciclo di vita di ognuna di esse, dalla sua generazione alla sua archiviazione definitiva, sistema (***lead tracking***) che permette di tener sotto controllo sia la qualità del lavoro di generazione delle *lead* sia la qualità del lavoro commerciale di sviluppo della *lead*. Un sistema di gestione delle *lead* consente di valutare criticamente tutte le fasi del processo di *lead generation* e dei processi commerciali che fanno seguito alla segnalazione delle *lead*, in modo di poter individuare quali eventuali correzioni siano necessarie per migliorare l'efficacia di tali processi. Questo argomento è ripreso discutendo di CRM alla **chart 433**.

Ancora un paio di argomenti sembra rilevanti a proposito della discussione sul processo di *lead generation*: le misurazioni necessarie per tenere sotto controllo costo e qualità delle *lead* e le problematiche d'incentivazione delle funzioni, diverse dai venditori, che generano *lead*.

Sul primo punto sembra rilevante tenere sotto controllo qualcuno degli indici di rendimento del processo, quali, ad esempio, il costo per *lead* generata, il costo per *lead* qualificata, nel senso che ha superato il vaglio della valutazione di qualificazione, il costo per *lead* che ha prodotto trattative, il costo per *lead* che ha generato vendite e il rapporto tra costo delle *lead* e fatturato prodotto.

L'andamento nel tempo degli indici messi sotto controllo possono dare indicazioni sull'adeguatezza dei processi di *lead generation* in rapporto alle condizioni di mercato.

Sul secondo punto sembrerebbe ragionevole introdurre un sistema d'incentivi per il lavoro di produzione delle *lead*, anche se, per superare il rischio di aumentarne la quantità riducendone la qualità, sarebbe opportuno limitare gli incentivi alle sole *lead* che superano la fase di qualificazione o a quelle che producono trattative e, eventualmente, dare premi addizionali per le *lead* che si traducono in vendite.

Da ultimo va ricordato che anche le *lead* qualificate che non si traducono in affari nel breve termine possono mantenere un loro potenziale commerciale. Ciò può avvenire in quei casi in cui le *lead* sono valide, ma non sono ancora mature per l'atto di vendita (*not sales ready*), come ad esempio, quando il *prospect* non ha ancora maturato una propensione all'acquisto nell'area di offerta portata avanti dal venditore, ma questi giudica che con il passar del tempo tale atteggiamento potrebbe mutare o per dinamiche interne all'azienda (acuirsi del bisogno, sollecitazioni del management intermedio, ecc.) o per pressioni esterne (mosse della concorrenza in quell'area, pressioni dei canali

esterni o dei clienti, ecc.). In questi casi le *lead* vanno conservate all'attenzione del venditore e in qualche modo "tenute calde", come risorsa per futuri affari<sup>92</sup>.

## Sales Value Proposition



Si è visto come la casistica delle possibili modalità di generazione delle *lead* includa sia *lead* che nascono direttamente dall'attività del venditore sia *lead* che possono scaturire da varie iniziative di marketing.

Ma in qualunque modo emerga la *lead* c'è sempre un momento di primo contatto con un interlocutore o un gruppo di interlocutori, appartenenti all'organizzazione del possibile cliente, momento in cui si manifestano tutte quelle criticità connesse alle **usuali problematiche di cattura dell'attenzione**.

Queste criticità possono essere più agevolmente superate, al di là del prerequisito di un'adeguata preparazione e di una buona attitudine personale al contatto e alla comunicazione del proponente, se si riesce a centrare un tema che sia percepito dalla controparte di interesse per la sua azienda con affermazioni che comunichino benefici concreti, quantizzati e dimostrabili realizzati in precedenti esperienze su aziende analoghe.

Lo strumento per tale comunicazione è costituito da un **primo livello** della cosiddetta "**Sales Value Proposition**" (*SVP*), alla quale si era già fatto cenno alla **chart 34**, ossia un'asserzione netta e sintetica in grado di evidenziare, sulla base dei potenziali di valore insiti nei prodotti/servizi trattati, le ragioni che dovrebbero spingere gli interlocutori a non trascurare quella sollecitazione.

Si parla di un primo livello di *SVP* perché al progredire delle situazioni di vendita ricorrono ulteriori livelli di *SVP*, coerenti con la *SVP* di primo livello ma personalizzate sulla tipologia di azienda, con maggiore profondità di contenuto e declinate in funzione dei presumibili interessi professionali e di ruolo aziendale dell'interlocutore.

L'efficacia delle attività di generazione delle *lead*, svolte sia dai venditori sia da altre funzioni, e l'efficacia del primo contatto del venditore con il potenziale cliente, sono condizionate dalla disponibilità di valide *SVP* per ogni tipologia di offerta e dalla capacità della persona che effettua la

<sup>92</sup> John M. Coe, op. cit. pag. 128 e seg.

sollecitazione a proporle in maniera appropriata e a declinarle in funzione degli interessi e delle sensibilità degli interlocutori.

Si ritiene di insistere molto su quest'ultimo punto poiché è prassi corrente che il venditore conosca, spesso anche con una certa profondità, gli aspetti caratteristici (*features*) del prodotto/servizio che offre e sia portato a centrare le sue proposizioni di vendita su questi aspetti, situazione che rende efficace la sua azione con certi interlocutori, soprattutto interlocutori tecnici, mentre la rende debole, e talvolta addirittura controproducente, con altri tipi d'interlocutori, soprattutto manager di vertice o di funzione, come si vedrà più chiaramente alla [chart 233](#).

La formulazione delle *SVP* di primo livello è un lavoro difficile sul piano dei contenuti e su quello organizzativo poiché richiede uno sforzo collettivo e intersettoriale che esprima la sintesi di molteplici esperienze:

- di sviluppo della specifica linea di offerta,
- di analisi e di operazioni di marketing,
- di azioni di vendita,
- di esecuzione di servizi realizzativi e di servizi di supporto e, possibilmente,
- di valutazioni di clienti che hanno già adottato soluzioni che implicano l'uso di quella linea di offerta.

Il lavoro di sintesi di tutti questi contributi, deve essere realizzato da una funzione aziendale, in genere la funzione di marketing, che si assume anche il compito di stimolare e coordinare un tale sforzo collettivo, che richiede poi aggiornamenti periodici, e di divulgarne i risultati presso i venditori e le persone che hanno rapporti con il mercato.

Per la formulazione delle *SVP* di primo livello ciascuna funzione che vi contribuisce deve porsi la domanda su **“perché un potenziale cliente dovrebbe reagire positivamente alla nostra proposizione di vendita e sentire l'esigenza di approfondirla?”**, e dare quelle risposte che le rispettive competenze settoriali e le esperienze di realizzazione hanno permesso di maturare.

Le risposte a queste domande possono spaziare dai benefici economico/finanziari che il cliente può ottenere ai vantaggi comparativi concreti della propria offerta rispetto ad analoghe proposizioni della concorrenza, da certi valori intrinseci alla specifica offerta (tecnici, tecnologici, funzionali, applicativi, qualitativi, di flessibilità, di facilità d'uso, ecc.) alle considerazioni che riguardano l'azienda fornitrice (servizi offerti, affidabilità, competenze, risorse umane, solidità finanziaria, ecc.), dagli aspetti economici della proposizione di vendita (prezzo, condizioni di pagamento, garanzie, altre condizioni commerciali) ai costi dal lato cliente (di realizzazione, di gestione, di competenze necessarie, di tempi di realizzazione della fornitura, ecc.) ad altri tipi di risposte che centrino aspetti quantitativi e qualitativi che per quel tipo di business sono commercialmente rilevanti dai diversi punti di vista dai quali la proposizione di vendita può essere traguardata.

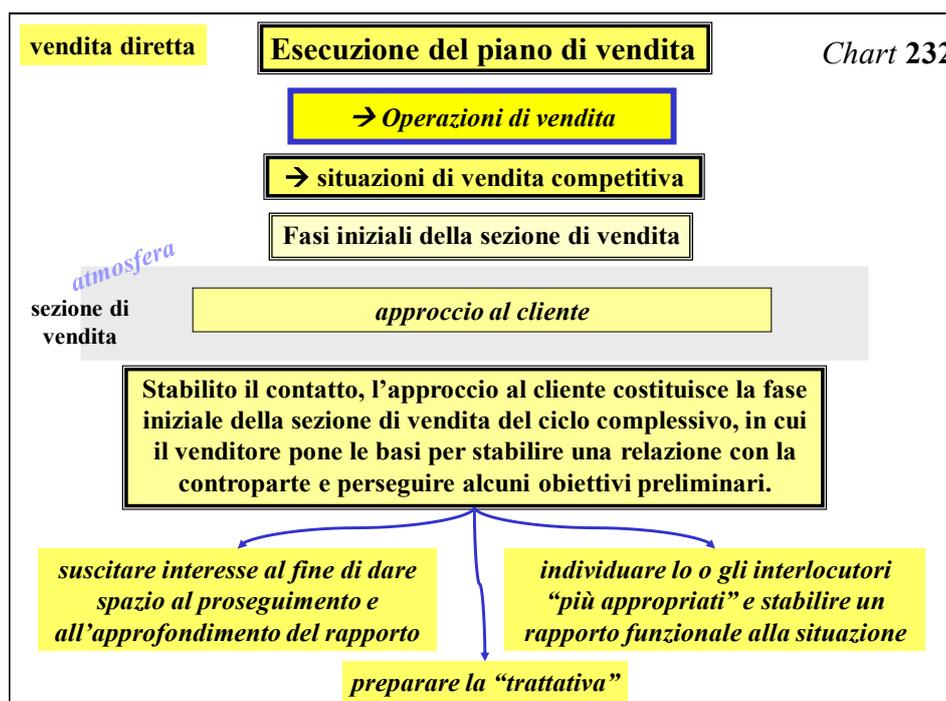
Nonostante l'ampiezza potenziale di tali risposte una *SVP* efficace, a questo stadio del ciclo di vendita **deve essere sintetica, lapidaria e focalizzata sui presunti interessi dell'interlocutore.**

Questo argomento particolarmente difficile e critico verrà ripreso alla [chart 233](#).

A questo stadio preliminare della situazione di vendita ogni *SVP* non è ancora espressione di valori effettivi ma solo di **potenziali di valore** ([chart 28 e 34](#)) e costituisce ancora una formulazione ipotetica e preliminare. Fino a quando non viene definita la specifica proposta di soluzione in risposta alle esigenze del cliente non è possibile formulare una *SVP* ancorata alla concreta realtà del cliente.

Alla [chart 233](#) si discutono alcune delle diverse tipologie d'interlocutore che il venditore può trovarsi a interfacciare e le diverse declinazioni della *SVP* con riferimento ai presumibili interessi di tali interlocutori, sempre in una logica non ancora di valori effettivi ma di potenziali di valore.

## Approccio al cliente



Con la fase di approccio al cliente, o più precisamente al potenziale cliente, si entra nella sezione di vendita del modello di ciclo di vendita proposto.

Il venditore a fronte di una *lead* che ha scoperto con la sua attività, o che gli è stata passata da una funzione ausiliaria dopo adeguata qualificazione e corredata di certe informazioni, si propone di innescare una situazione di vendita prendendo contatto con il potenziale cliente.

Il primo contatto ha sempre un momento iniziale di studio e di valutazione reciproca delle due parti, in cui, soprattutto dal lato cliente si vuole scoprire chi è l'interlocutore, chi rappresenta e di quale proposizione è portatore, e le prime impressioni hanno sempre un'importanza notevole, talché è **sempre abbastanza difficile per il venditore recuperare una situazione in cui le prime percezioni della controparte non siano state positive**<sup>93</sup>.

Ovviamente questo momento iniziale è particolarmente difficoltoso nelle *cold call* in cui gli elementi di rischio discussi in precedenza (*chart 228*) hanno tutto lo spazio per potersi manifestare.

Nella fase di approccio al cliente il venditore deve porre le basi per stabilire una relazione con la controparte e perseguire alcuni obiettivi preliminari.

Un modo concreto per il venditore di stabilire tali basi per una relazione che possa avere sviluppi successivi è quello di **suscitare interesse** nel suo interlocutore per mezzo di proposizioni che centrino esigenze sentite dalla sua azienda e nelle quali questi possa cogliere dei vantaggi per l'azienda stessa, o anche vantaggi per la propria funzione di appartenenza e, talvolta, anche più o meno legittimi vantaggi personali in termini, per esempio, di sua immagine all'interno della comunità aziendale.

È in questo momento che diventa importante il possesso d'**informazioni** sul settore di mercato in cui quell'azienda opera e sulle problematiche tipiche di quel settore acquisite dai rapporti con aziende omologhe, da pubblicazioni di settore e da colloqui con specialisti o analisti di mercato, oltre ovviamente a informazioni sulla specifica azienda ottenute dal suo stesso sito internet e, talvolta, anche da contatti informali con alcuni livelli operativi e infine, informazioni sulla persona

<sup>93</sup> Per qualche ulteriore riflessione su questo punto si veda il breve articolo di Geoffrey James del Luglio 2007 sul Blog BNET dal titolo "How to Build Instant Rapport".

che si sta incontrando, la sua posizione in azienda, la sua carriera, le sue esperienze, e, forse un po' più difficile a sapere, le sfide che sta affrontando.

Queste informazioni combinate con un'opportuna *Sales Value Proposition* (chart 34, 231, 233, 249) personalizzata sul settore e sull'azienda, con l'indicazione dei benefici concreti e credibili che si possono ottenere e, eventualmente, con referenze di aziende sulle quali tali benefici sono stati già ottenuti, sono in grado con buona probabilità di suscitare l'interesse voluto, salvo che non esistano ostacoli di altra natura, come, ad esempio, uno scarso peso aziendale dell'interlocutore che vuole evitare di coinvolgersi in iniziative che ritiene di non essere in grado di portare avanti.

Una tale eventualità apre al primo obiettivo che il venditore si pone nell'approccio iniziale al potenziale cliente, e cioè quello di individuare chi è, o chi sono, **gli interlocutori più appropriati** in grado di portare avanti concretamente la sua proposizione di vendita, conscio che un errore su questo aspetto comprometterebbe sin dall'inizio tutto il suo lavoro.

Agli effetti di questo scopo anche l'eventuale interlocutore con scarso peso aziendale, almeno sulla materia che il venditore propone, può essere invitato a indicare quali figure all'interno dell'azienda potrebbero essere interessate a trattare quella materia ed, eventualmente, può essergli richiesto un aiuto per favorire un incontro in tal senso.

Se invece l'interlocutore con il quale il venditore sta interagendo ha altri motivi per essere poco sensibile, o addirittura contrario, alla sua proposizione di vendita, come nel caso che si tratti di un *buyer* che ha già una sua copertura di fornitori nell'area toccata dal venditore e non ha alcuna intenzione di rimetterla in discussione, allora la situazione per il venditore si mette al peggio ed è necessario che egli cambi strategia di approccio al potenziale cliente se vuole fare dei progressi.

In quest'ultimo difficile caso una politica di superamento dell'ostacolo potrebbe essere quella di trovare l'escamotage per potersi rivolgere direttamente alla funzione aziendale maggiormente interessata a quella proposizione di vendita e se le argomentazioni portate avanti fossero tali da suscitare un considerevole interesse funzionale allora, e solo allora, il venditore potrebbe trovare il modo per convincere o, almeno, coinvolgere il *buyer* pregiudizialmente contrario, cercando di evitare di scavalcarlo per non avere una spina nel fianco nell'eventuale successiva trattativa di vendita.

Fino a quando il venditore non riesce a individuare e a prendere contatto con le figure aziendali che hanno interesse alla sua proposizione di vendita e hanno sufficiente peso aziendale da essere in grado di innescare un eventuale processo di acquisto, non sono poste le premesse per alcuna concreta azione di vendita.

Nella prassi professionale sui comportamenti suggeriti ai venditori per facilitare i rapporti con i loro interlocutori s'insiste talvolta sull'importanza degli aspetti sociali e degli interessi extraprofessionali comuni, anche se questi elementi in ambiente *business-to-business* possono avere una qualche importanza a rapporto stabilizzato piuttosto che nella fasi iniziali dove tendono a prevalere gli aspetti più propriamente di contenuto e di interesse aziendale e/o personale.

Il venditore, quando è riuscito a stabilire il contatto con l'interlocutore adeguato al business che prefigura, dovrebbe iniziare a perseguire l'altro obiettivo che è quello di **preparare il terreno per la presumibile futura situazione di vendita.**

In caso di vendite di una certa complessità e importanza, la preparazione alla trattativa di vendita passa attraverso l'acquisizione dall'interno di conoscenze sul business di quell'azienda, sulla sua posizione di mercato, sulle strutture e le persone.

Inoltre è necessario iniziare a comprendere le dinamiche interne all'azienda stessa come i comportamenti e i processi di acquisto, i rapporti di potere, i livelli di budget, le responsabilità di spesa, i fornitori di riferimento, se ne esistono, nella stessa area sulla quale il venditore pone la sua proposizione.

Per alcune di queste informazioni, forse, questo stadio della relazione con il potenziale cliente è ancora prematuro ma il venditore dovrebbe utilizzare qualunque occasione gli si presenti per

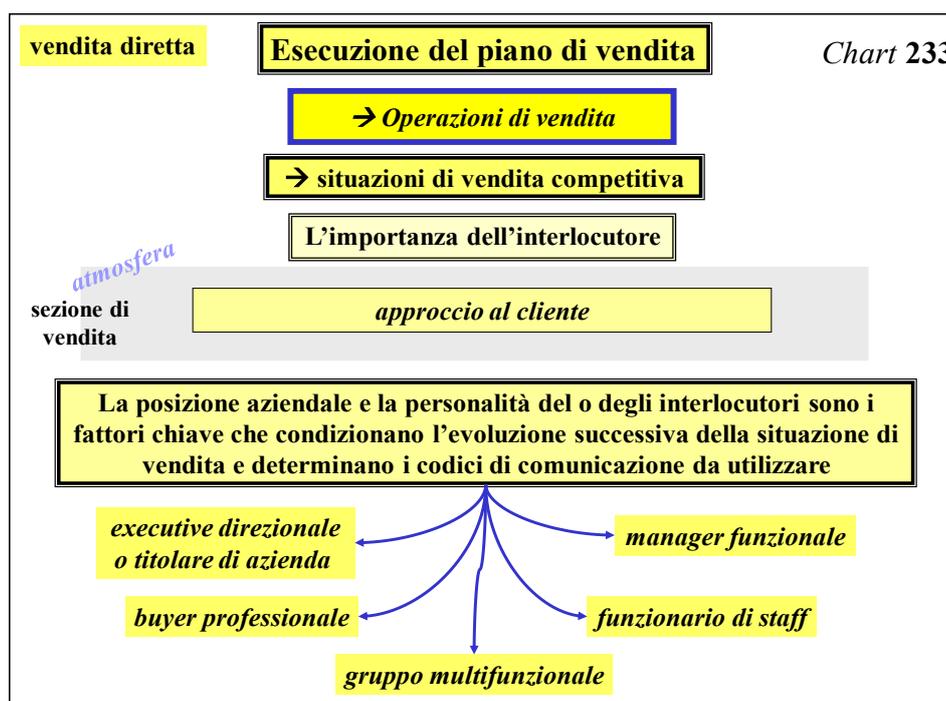
ottenere le informazioni che gli sono utili per impostare una strategia di vendita appropriata alla situazione, stando attento, ovviamente, a non essere percepito come troppo invasivo, suscitando diffidenza e reazioni di chiusura.

Se il venditore riesce a stabilire un colloquio che comporta approfondimenti successivi con un interlocutore qualificato e se la proposizione di vendita ha implicite aspetti di complessità, onerosità e coinvolgimento organizzativo, può determinarsi la situazione che il numero di interlocutori coinvolti aumenti e si crei un *team* aziendale del cliente con il quale interloquire.

Questa è una situazione che sotto le condizioni indicate è relativamente frequente e mentre da un lato rende più complesso il lavoro di vendita, dall'altro è indicativa di un reale interesse del potenziale cliente verso la proposizione portata avanti dal venditore.

Nella prossima *chart* si discutono alcuni condizionamenti dettati al venditore dal tipo d'interlocutore che si trova a fronteggiare.

## L'importanza dell'interlocutore



La posizione aziendale e la personalità degli interlocutori lato cliente sono i fattori chiave che condizionano l'evoluzione successiva della situazione di vendita e determinano i comportamenti del venditore e i suoi codici di comunicazione, codici intesi nel senso del linguaggio da utilizzare e della declinazione della *Sales Value Proposition* (chart 231), la quale deve essere articolata in funzione degli interessi delle controparti.

Nel caso l'interlocutore fosse un **executive direzionale o uno dei titolari dell'azienda** questo fatto starebbe positivamente a indicare un elevato interesse dell'azienda al tema in discussione. Con un tale interlocutore le argomentazioni di vendita dovrebbero considerare aspetti di alto livello come gli impatti della decisione di acquisto su parametri economico/finanziari chiave dell'azienda quali volumi di affari, costi, margini, capitale circolante, ecc., o sul posizionamento strategico dell'azienda stessa sul mercato, come competitività, differenziazione, ecc., oppure su aspetti organizzativi interni o di relazione con soggetti esterni. Questi sono gli elementi sui quali basare l'interazione e che dovrebbero essere evidenziati in una *Sales Value Proposition* tagliata sulle esigenze d'interlocutori di quella levatura. Inoltre un *executive* direzionale potrebbe essere

interessato a valutare il fornitore in un'ottica di marketing relazionale d'acquisto (**chart 222**) investigando sulla possibilità di relazioni interaziendali di lungo periodo e relative implicazioni.

Se il venditore interfaccia un **manager funzionale** probabilmente le proposte da mettere in campo devono essere più orientate ai problemi e agli obiettivi tipici della funzione di appartenenza di quel manager, proposte che si riflettono sui parametri macroscopici aziendali solo come conseguenza delle operazioni di quella funzione che li influenzano. Quindi la relativa *Sales Value Proposition* per interessare un tale interlocutore deve essere declinata puntando a parametri gestionali di interesse di quella funzione come, ad esempio, eventuali risparmi nei costi diretti e indiretti, la gestione della qualità, il *time-to-market* dei prodotti e dei servizi, la gestione della *supply chain*, la gestione del ciclo attivo, la logistica, ecc. A tale proposito va osservato come la visione di una certa funzione sulle problematiche di acquisto può, talvolta, essere alternativa, se non in conflitto, con quella di un'altra funzione a essa collegata nei processi produttivi, poiché i criteri di valutazione delle alternative di acquisto possono non coincidere, come esemplificato alla **chart 47** a proposito dell'esempio lì citato sulla divergenza di posizione tra la funzione responsabile della produzione e quella responsabile dei trasporti.

Quando poi è un **buyer professionale** che interfaccia il venditore, questi deve innanzitutto avere un'idea di quali sono le politiche adottate dalla funzione acquisti per quel tipo di fornitura. Come brevemente discusso alla **chart 222** i comportamenti di acquisto messi in atto dalla funzione acquisti possono essere diversi in relazione all'evoluzione di ruolo di tale funzione all'interno di quell'azienda e alle politiche adottate per gestire gli acquisti nell'area a cui si riferisce la proposizione di vendita che viene portata avanti. Quindi i criteri di valutazione economica possono andare dalla pura valutazione secca del prezzo fino alla valutazione del *total cost of ownership* (**chart 249**), così come possono essere diversamente pesati nella valutazione della funzione acquisti le caratteristiche tecniche, tecnologiche e di qualità della fornitura, i criteri di valutazione della vita economica dell'investimento, oppure le implicazioni organizzative o le difficoltà realizzative connesse all'acquisto, o ancora i servizi di valore aggiunto proposti dal fornitore, ecc. Da tutto ciò ne deriva che la *Sales Value Proposition* per la funzione acquisti deve essere declinata tenendo conto degli specifici comportamenti d'acquisto di quell'azienda nell'area di forniture in cui la proposizione del venditore si colloca, per non enfatizzare aspetti non valorizzati in quei comportamenti di acquisto e trascurare, invece, aspetti ritenuti rilevanti in quella logica.

Se poi gli interlocutori del venditore sono dei **funzionari di staff**, questi sono in genere dei tecnici, anche di alto profilo (progettisti, analisti, informatici, tecnici di produzione, ecc.), che sono stati delegati a tale proposito dall'azienda soprattutto perché l'azienda ritiene rilevanti i profili tecnici della fornitura, e allora il punto focale della *Sales Value Proposition* deve spostarsi sulle caratteristiche tecniche, tecnologiche, applicative e funzionali della fornitura. La necessità di interloquire anche con tecnici di staff è frequente soprattutto con forniture che coinvolgono aspetti tecnici di una certa importanza e diventa la normalità soprattutto nelle vendite non sollecitate, in cui l'azienda cliente ha emesso una richiesta di offerta avendo già studiato e deciso autonomamente la soluzione da adottare a copertura delle sue esigenze e la fornitura deve solo vestire tecnicamente tale soluzione.

Se poi la controparte del venditore è costituita da un **team multifunzionale di acquisto**, del quale tutte le figure aziendali sopra viste possono far parte, allora è chiaro che la complessità di gestione della trattativa aumenta e il venditore deve poter trattare con ogni singolo interlocutore avendo a disposizione come strumenti di vendita delle *Sales Value Proposition* declinabili secondo gli interessi specifici di ogni singolo membro del *team*. In aggiunta però il venditore deve anche decidere gli argomenti di vendita e gli stili di comunicazione da adottare nei confronti del *team* complessivo in occasione d'incontri di commissione e, in questo senso, diventa decisivo conoscere le dinamiche interne al *team* e soprattutto chi esprime un potere di *leadership* nel *team* stesso.

Da questa breve discussione appare evidente il ruolo chiave delle *Sales Value Proposition* nelle situazioni di vendita e come tale strumento comunicativo non abbia un'espressione univoca ma

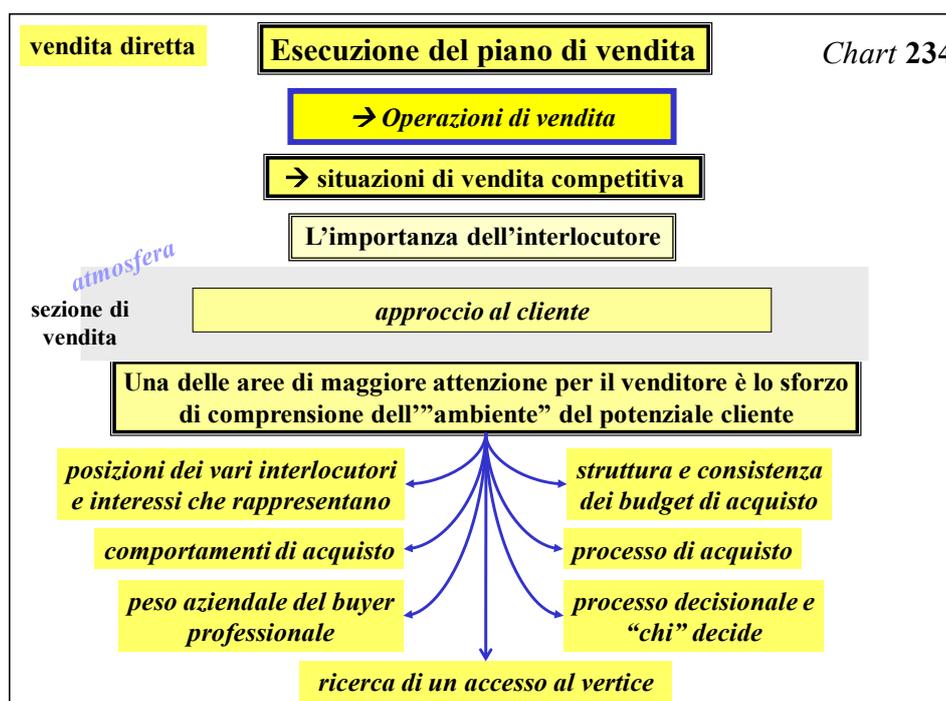
debba potersi adattare sia come livello di sintesi sia come contenuto. Per i contatti telefonici rapidi e per le primissime fasi di un incontro sono necessarie delle proposizioni molto sintetiche, quasi slogan, anche se tali non devono apparire, per generare attenzione e coinvolgere l'immaginazione.

Con l'avanzare della trattativa, quando è necessario sostanziare in termini molto concreti le affermazioni che vengono portate avanti, sono necessarie espressioni di tali proposizioni più profonde, dettagliate e articolate.

Per quanto riguarda il contenuto della comunicazione questa deve poter variare in relazione alla situazione commerciale, alle caratteristiche dell'azienda cliente e al tipo di interlocutore che si interfaccia, come discusso in precedenza.

Da tutto ciò appare evidente come le *SVP* non sono strumenti di vendita che il venditore possa improvvisare ma sono elementi del **patrimonio intangibile** dell'azienda che devono essere ottenuti e mantenuti con appropriati investimenti.

## Comprensione dell'ambiente del potenziale cliente



Se l'approccio al cliente ha avuto successo, nel senso che gli interlocutori contattati hanno manifestato interesse alla proposizione del venditore, allora sono poste le condizioni per approfondire il rapporto e innescare una situazione di vendita.

A questo punto il venditore deve cercare di acquisire, nel modo più rapido possibile, una discreta comprensione dell'ambiente nel quale si è inserito per potersi muovere al suo interno con disinvoltura, calibrando opportunamente relazioni e interventi.

In particolare, se l'ambiente è particolarmente complesso e articolato, com'è tipico delle grandi aziende, il venditore deve cercare di individuare chi è il suo **interlocutore principale**, il livello e la funzione aziendale di appartenenza e se questi ha già ottenuto dall'azienda un mandato a trattare quei temi sollevati dal venditore in modo che possa essere nella posizione di avviare al momento debito un processo di acquisto.

Nel caso molto frequente in cui gli interlocutori sono più di uno, allora è necessario comprendere se essi sono stati costituiti in comitato di acquisto oppure se sono i rappresentanti delle funzioni che, secondo il *management system* (chart 63) aziendale, devono esprimere il loro accordo (*concurrency*) su una proposta di acquisto in determinate aree, e non partecipano quindi in maniera

attiva alla trattativa, e inoltre capire chi questi interlocutori sono, di quali interessi sono portatori, quali sono le loro posizioni verso la proposizione di vendita e chi tra di loro esprime la *leadership* più significativa.

Dopo i primi contatti il venditore inizia a realizzare quali sono gli orientamenti dei diversi interlocutori, le possibili rivalità interne, le competenze sull'argomento in discussione, le implicazioni politiche dei rapporti interni tra funzioni e tra persone, e in particolare eventuali atteggiamenti preconcepiuti verso la proposizione di vendita portata avanti dal venditore o verso l'azienda che si propone come fornitrice. Rilevare le posizioni favorevoli e quelle avverse consente di mettere in atto azioni e relazioni di supporto alle prime e di recupero sulle seconde. Inoltre per ciascuno degli interlocutori il venditore deve avere una politica di rapporto che guardi sia il suo ruolo istituzionale sia la posizione più o meno favorevole nei confronti della proposizione portata avanti dal venditore e dell'azienda che questi rappresenta.

Talvolta, e per acquisti importanti o in aree per le quali non c'è sufficiente competenza all'interno dell'azienda, tra le persone di un possibile comitato di acquisto viene inserito anche un consulente esterno di fiducia dell'azienda. In una tale evenienza la situazione commerciale diventa più complicata poiché un consulente esterno tende a crearsi degli spazi autonomi di valutazione che frequentemente, anche per giustificare la sua posizione, vanno a contrapporsi alle posizioni del venditore. La gestione dell'ipotetico consulente diventa una "vendita" nella vendita. Queste problematiche sono rivisitate alla [chart 281](#) a proposito di gestione di *large/key account*.

Il successivo aspetto ambientale che il venditore deve sforzarsi di conoscere relativamente presto riguarda l'esistenza e la consistenza dei **budget di acquisto** allocati per l'area di competenza in cui s'inserisce la proposizione di acquisto e chi ne ha la responsabilità della gestione. Già le prime considerazioni e discussioni con il potenziale cliente su questo punto fanno comprendere quanto fondata sia la speranza di concludere l'affare. Se la distanza tra la dimensione dell'affare prefigurata dal venditore e la capacità di spesa del potenziale cliente è eccessiva, questo diventa il punto più delicato della situazione di vendita e una volta chiarito se e come tale divario possa essere colmato, anche in relazione alla piena comprensione da parte del cliente del valore della sua esigenza, il venditore intuisce se conviene o meno continuare a coltivare quella situazione di vendita.

Altri due aspetti chiave che delineano l'ambiente nel quale il venditore opera sono relativi ai **comportamenti di acquisto** del cliente e alla struttura del **processo di acquisto**. Questi due argomenti sono stati già discussi alle [chart 220-223](#) ed è evidente che la loro conoscenza consente al venditore di calibrare opportunamente gli argomenti di vendita e il sincronismo tra ciclo di vendita e processo di acquisto.

Come già rapidamente discusso alla [chart 223](#) l'**influenza del buyer professionale** nelle decisioni di acquisto è in molte situazioni determinante e, quindi, è questi uno degli interlocutori a cui va dedicata una grande attenzione dopo aver colto quale è la sua personalità e il suo stile di lavoro, il ruolo che vuole o deve giocare nella specifica situazione e le sue posizioni verso la proposizione d'acquisto portata avanti dal venditore.

Per il venditore è poi essenziale capire quali sono i **meccanismi decisionali** e a chi è attribuito il **potere di decidere**, informazione chiave per stabilire le tattiche di conduzione della trattativa ed elemento molto importante nelle fasi di chiusura della stessa.

Infine il venditore dovrebbe usare le conoscenze sull'ambiente interno del cliente e le relazioni personali che si è creato per puntare a portare all'attenzione del **vertice aziendale** la sua proposizione di vendita, ovviamente se si sta trattando una materia che è d'interesse di tale livello dell'azienda poiché coinvolge aspetti che possono influenzare in qualche modo i parametri economico/finanziari d'esercizio o la sua posizione competitiva oppure dei fattori organizzativi e di relazione con i portatori d'interessi nell'azienda (*stakeholder*), e a tale proposito si veda la breve discussione sulla *Sales Value Proposition* per i vertici aziendali alla *chart* precedente.

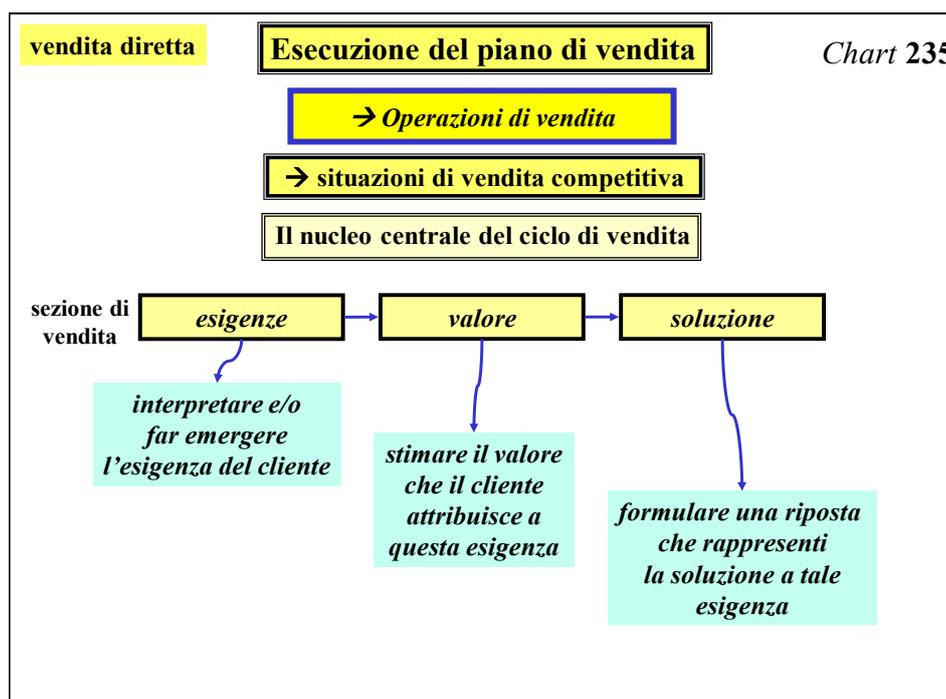
La conoscenza degli elementi discussi che delineano il profilo dell'ambiente interno del cliente diventa maggiormente importante al crescere della dimensione dell'affare che si vuole impostare e

della complessità organizzativa dell'azienda che si interfaccia e matura progressivamente al progredire del ciclo di vendita.

Se la situazione di vendita si sta sviluppando presso un'azienda già cliente (flusso (c) della **chart 216**), allora la conoscenza dell'ambiente e l'accesso al vertice, se ritenuto opportuno, dovrebbero essere facilitati dalle presumibili entrate del venditore presso il cliente e questo fatto può, inoltre, favorire la sua azione di supporto ai sostenitori della sua proposizione e di neutralizzazione degli oppositori.

Per concludere la discussione di questa fase del ciclo di vendita si deve mettere in evidenza come sia nella ricerca delle opportunità che nell'approccio al cliente l'interlocuzione venditore/cliente si basa su una "presunzione di esigenza" del cliente, "presunzione" supportata dal fatto che il cliente stesso ha espresso delle manifestazioni di interesse. **Appare evidente che tale "presunzione" va approfondita e verificata nella sua concretezza e in tutte le altre condizioni che possono giustificare l'innescio di una situazione di vendita.**

## Esigenza/valore/soluzione: nucleo centrale del ciclo di vendita:



Se nella fase di approccio iniziale al potenziale cliente questi mostra interesse alla proposizione portata avanti dal venditore, il ciclo di vendita s'immerge in quello che si può considerare il suo nucleo centrale rappresentato dalle tre fasi "esigenze", "valore", "soluzione", che sono qui introdotte molto brevemente prima di procedere a un loro approfondimento.

In ogni situazione di vendita, e specialmente nei mercati industriali, è noto, ed è già stato accennato, che il cliente acquista prodotti/servizi se deve soddisfare un'esigenza aziendale di varia natura, esigenza che origina dalla manifestazione di un qualche sintomo, come un problema o una necessità, oppure dal presentarsi di uno stimolo a perseguire certi fini.

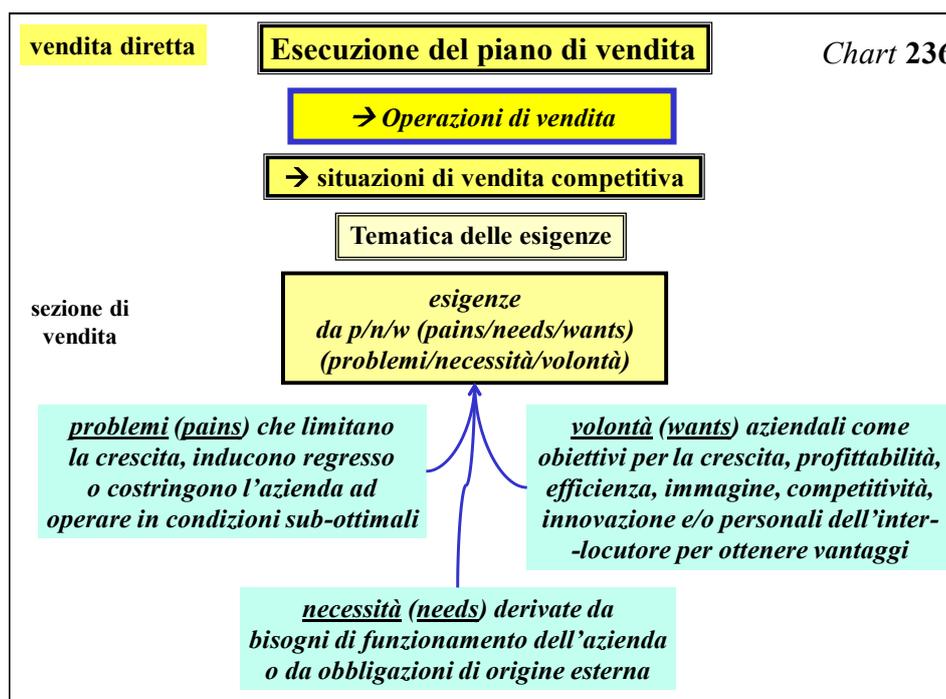
In ottica aziendale, poi, un'esigenza diventa rilevante e in grado, quindi, di innescare un processo di acquisto, se le viene attribuito un **valore**. La nozione di valore di un'esigenza è complessa e ricca di sfumature importanti, ma, come già discusso alla [chart 221](#) focalizzata sul processo di acquisto, per una certa tipologia di esigenze la si può intendere come entità dei benefici che la risposta a quell'esigenza apporta all'azienda e, per un'altra tipologia di esigenze, come entità del costo opportunità o dei danni indotti se quell'esigenza non viene soddisfatta. Benefici, costi opportunità e danni possono evidenziarsi in vari modi, incidere sul breve o sul medio/lungo periodo e riguardare sia aspetti tangibili che intangibili della complessa realtà aziendale.

Un'esigenza alla quale è stato attribuito un valore non può essere soddisfatta se non è disponibile una **soluzione** che costituisca risposta a quell'esigenza e che risulti convincente sia sul piano funzionale che su quello economico, quest'ultimo nel senso che gli oneri che la realizzazione e la gestione della soluzione comporta siano più che compensati dal valore dell'esigenza e che l'azienda sia in condizione di potersi permettere di far fronte a tali oneri (*affordability*).

Quando la soluzione che soddisfa quell'esigenza è definita e proposta da un fornitore di prodotti e servizi, l'azienda valuta attraverso il suo processo di acquisto la proposta ricevuta e l'opportunità di procedere all'acquisto, e se la decisione è positiva si innesca la relativa transazione commerciale.

Secondo questo schema, nei mercati industriali è un'esigenza aziendale che costituisce la primaria motivazione d'acquisto ed è quindi opportuno esaminare con maggior profondità alcune delle problematiche sottese alla **tematica delle esigenze**.

## Tematica delle esigenze (il modello *pains/needs/wants*)



Sulla tematica delle esigenze la prima questione riguarda un criterio che consenta di inquadrare in una forma unitaria una materia così ampia ed eterogenea.

Alla [chart 221](#), discutendo di processo di acquisto, si è già accennato a un modello semplice per classificare le problematiche che danno origine alle **esigenze** che possono presentarsi a un'azienda. Il modello citato inquadra tali problematiche nello schema **pains-needs-wants (p/n/w)**, ossia **problemi-necessità-volontà**, sul quale si vuole ritornare per aggiungere qualche osservazione che può essere rilevante dal punto di vista del venditore e del ciclo di vendita:

- con **pains** si indicano difficoltà o inconvenienti di varia natura (produttivi, organizzativi, funzionali, strumentali, finanziari, di produttività, di efficacia commerciale, ecc.) che costituiscono una preoccupazione per il management e un gravame per l'azienda e che, se non risolti, costringono l'azienda a operare in condizioni non ottimali e di conseguenza ostacolano la crescita o, talvolta, inducono dei regressi;
- con **needs** si fa riferimento a:
  - bisogni di funzionamento dell'azienda, il più frequente dei quali, è relativo alla necessità di approvvigionamento di materiali, semilavorati e attrezzature più o meno critici per qualche ragione come, ad esempio, i tempi di fornitura, la loro disponibilità sul mercato, la richiesta di servizi particolari di fornitura legati al *just-in-time* o a qualche altra necessità connessa con la *supply chain*, ecc.;
  - obbligazioni e condizionamenti di origine esterna che devono essere soddisfatti quali, ad esempio, obblighi di natura legale (normative di sicurezza, normative fiscali, ecc.), o di altra natura (a suo tempo l'adeguamento all'Anno 2000 e all'Euro, l'adeguamento ai criteri richiesti dal Basilea 2 per i rapporti con le banche, ecc.), oppure pressioni dal mercato (nuove tecnologie, nuove strumentazioni produttive, mosse della concorrenza da fronteggiare, ecc);
- con **wants** si intendono trasformazioni aziendali volute o vagheggiate dal management, di importanza operativa, tattica o strategica, tese a ottenere un miglioramento della posizione dell'azienda sul mercato, che possono riguardare aspetti organizzativi, gestionali, tecnici,

tecnologici, di diversificazione produttiva, di potenziamento del riconoscimento di marca (*brand awareness*), ecc.

Quando problematiche di questa natura si manifestano l'azienda cerca di valutare i motivi che le generano e, attraverso un lavoro di analisi, individuare quali sono i provvedimenti da adottare per superarle.

Quelle che in questo lavoro sono indicate come “**esigenze**” dell'azienda non sono altro che i provvedimenti che dovrebbero essere realizzati per superare tali problematiche.

Da ciò consegue che in dipendenza dell'analisi che viene svolta la risposta a una certa problematica può essere data da diverse ipotesi di provvedimento e quindi l'azienda può trovarsi di fronte a più ipotesi di “esigenza”, tra le quali deve scegliere quella che ritiene più appropriata o più opportuna in relazione alle circostanze.

Un esempio può, forse, meglio chiarire questo punto: si supponga che un'azienda manifatturiera abbia un problema di qualità percepita dai clienti per i suoi prodotti; tale problema potrebbe essere indotto dalla qualità della componentistica impiegata, dai processi produttivi interni, dalle operazioni di assemblaggio, da un insufficiente controllo della qualità del prodotto finito alla fine del ciclo di produzione o da problemi nei servizi logistici a valle come stoccaggio, spedizione e consegna ai clienti.

È chiaro che i provvedimenti per superare il problema possono essere diversi in relazione alla valutazione delle cause del problema e della onerosità degli interventi necessari.

Quindi quel problema può dare origine a più possibili provvedimenti ciascuno dei quali può essere di differente onerosità ma anche di diversa efficacia nei confronti del superamento del problema della qualità percepita dai clienti.

Il provvedimento scelto dall'azienda per risolvere il problema viene a costituire l'esigenza aziendale che dovrà essere soddisfatta attraverso una **soluzione** che realizzi tale provvedimento.

Il passaggio dalla problematica espressa dai *p/n/w* all'esigenza aziendale e da qui alla soluzione che dando una risposta all'esigenza dovrebbe risolvere la problematica originale, costituisce un percorso che si richiude su se stesso e che merita un ulteriore approfondimento.

## Il legame triangolare tra problematica, esigenza e soluzione



La distinzione tra esigenza aziendale e problematica che la origina è importante perché il cliente si rivolge a un fornitore per dare soluzione a una sua esigenza ma, trascurando spesso il salto logico, tende a giudicare la qualità della soluzione dal superamento della problematica che ha originato l'esigenza più che dalla rispondenza della soluzione alle specifiche dell'esigenza.

Se l'analisi che ha portato dalla problematica alla formulazione dell'esigenza fosse difettosa, ciò genererebbe comunque uno stato d'insoddisfazione del cliente, al di là dell'aderenza della soluzione alle specifiche dell'esigenza, e, talvolta, potrebbe anche produrre l'innescio di un contenzioso tra cliente e fornitore.

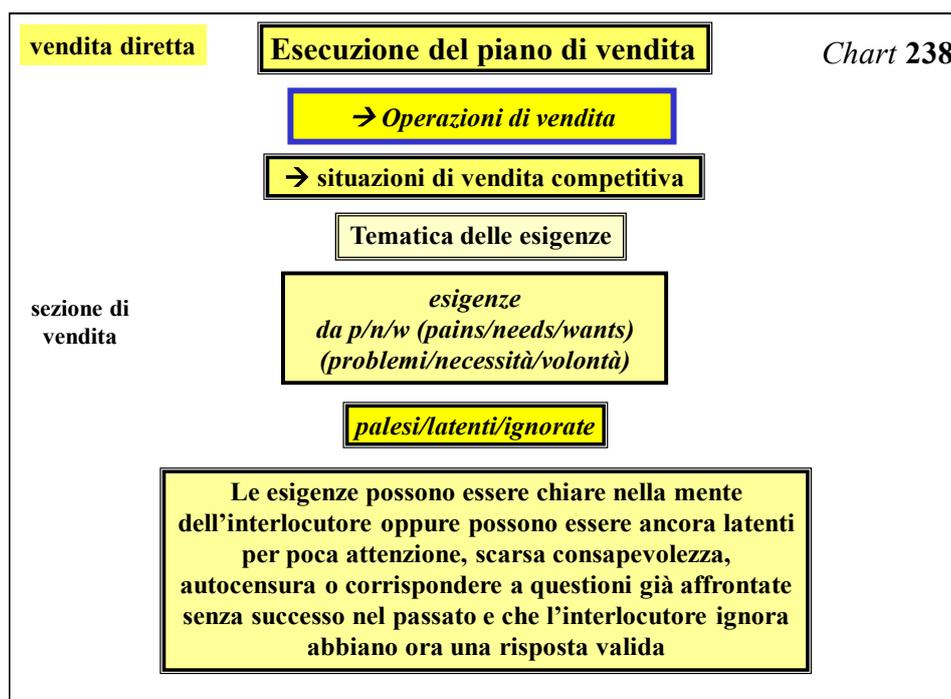
Quindi il fornitore che vuole prevenire aspetti così incresciosi sul piano relazionale tende, a propria tutela e, in fin dei conti, a tutela del cliente stesso, ad andare oltre la comprensione dell'espressione formale dei requisiti dell'esigenza per indagare anche sulle problematiche che l'hanno generata.

La competenza e l'esperienza del fornitore su quelle problematiche sono gli elementi che possono dargli titolo per compiere tali indagini, le quali, per un cliente accorto, dovrebbero costituire una manifestazione di valore aggiunto da parte del fornitore.

Il **legame triangolare tra problematica, esigenza e soluzione**, che passa attraverso il lavoro di **analisi** e **definizione** della soluzione, si richiude sulla valutazione dell'**esito** della soluzione sulla problematica, che è poi il fine ultimo del cliente e, a miglior chiarimento di questa materia, è interessante osservare come le relazioni tra problematica, esigenza e soluzione possano essere mutate dalle metodiche e dal linguaggio medico come relazioni tra **sintomi, diagnosi e terapia**.

Quindi l'esigenza di un cliente andrebbe tralasciata dal fornitore sotto il doppio aspetto della sua espressione compiuta e della problematica che l'ha generata, a meno di un rapporto molto formale, come avviene in molte situazioni di vendita che partono da un'emissione di richiesta di offerta senza un coinvolgimento precedente del fornitore, in cui il cliente richiede direttamente una soluzione, qualificandola con un capitolato che evidenzia dei requisiti ben precisi, in cui la responsabilità del fornitore si limita all'adesione meticolosa della fornitura a quei requisiti.

## Esigenze palesi/latenti/ignorate



Ma la tematica delle esigenze presenta altri aspetti oltre alla questione dell'inquadramento tipologico delle problematiche che le generano e dei nessi tra problematiche, esigenze e soluzioni.

Uno di tali aspetti riguarda il livello di consapevolezza da parte dei vertici aziendali delle diverse problematiche che i singoli settori dell'azienda sentono come importante dal loro punto di vista, essendo alcune di queste problematiche poco visibili al vertice, pur essendo in grado di produrre i loro effetti e di influenzare i risultati gestionali di interesse sia settoriale che generale.

Infatti, le problematiche che maturano all'interno di un'azienda non sono tutte **palesi** e quindi note al management di vertice dell'azienda stessa. Alcune di queste problematiche possono trovarsi in uno stato **latente**, pur essendo già attive nel procurare i loro effetti diretti o indiretti, poiché percepite solo a livello operativo senza che si siano ancora attivati quei meccanismi aziendali in grado di rilevarle, documentarle, valutarne gli effetti, analizzarle e portarle all'attenzione del management di competenza dell'azienda in modo che ne emergano le corrispondenti esigenze di loro risoluzione e che queste siano ufficialmente riconosciute come tali dall'azienda.

Inoltre esiste anche il fenomeno delle problematiche che hanno già generato delle esigenze note ma che, da un certo momento in poi, sono **ignorate** o non considerate, per quanto paradossale ciò possa apparire, per vari e comprensibili motivi. Ad esempio, uno di tali motivi è rappresentato dal caso di esigenze già discusse nel passato ma per le quali non è stata trovata alcuna soluzione ritenuta idonea. E ciò può essere avvenuto a causa della mancanza di strumenti tecnici adeguati, o anche a causa dell'onere economico di realizzazione della soluzione ritenuto eccessivo rispetto al valore dell'esigenza oppure, ancora, perché l'azienda non ha potuto permettersi, in assoluto o riguardo alla specifica situazione economico/finanziaria in un certo esercizio, l'investimento necessario, pur in presenza di una soluzione valida e conveniente. In particolare quest'ultimo aspetto risulterebbe interessante nell'ottica del venditore, poiché starebbe a indicare il permanere di una certa opportunità di affari al mutare delle condizioni di offerta di strumenti tecnici e servizi oppure al migliorare delle condizioni economico/finanziarie dell'azienda.

Questi aspetti della tematica delle esigenze sono particolarmente rilevanti sul piano del rapporto di vendita poiché mutano significativamente la posizione del venditore nei confronti della sua opportunità commerciale.

Infatti, quando la sollecitazione del venditore va a toccare un'esigenza già **nota** e all'attenzione dell'azienda, allora è molto probabile che il terreno per l'azione di vendita sia già fertile poiché le corrispondenti problematiche sono già in discussione all'interno dell'azienda stessa e probabilmente è già stato stanziato un budget per dare una soluzione a quell'esigenza. In questi casi il venditore che intercetta per primo un'opportunità di questa natura può sperare di acquisire qualche vantaggio rispetto ad altri concorrenti non ancora attivi su quella situazione, anche se poi, nelle more della trattativa, le posizioni relative tra concorrenti possono essere soggette a ribaltamenti.

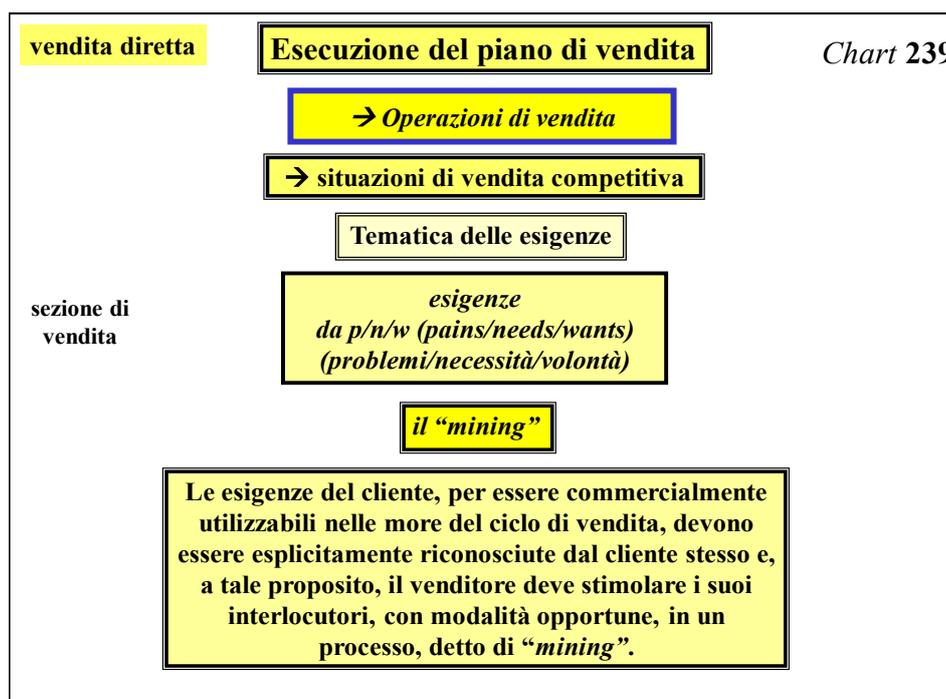
Se la sollecitazione del venditore tocca esigenze **latenti** non ancora affiorate alla consapevolezza ufficiale del cliente, la vendita si presenta difficile perché generalmente il cliente tende, come reazione psicologica difensiva, a opporre qualche resistenza al riconoscimento dell'esistenza di un'esigenza non rilevata o a sottovalutarne il valore aziendale. A questi aspetti si aggiunge che un'esigenza latente non ha evidentemente un budget di copertura di spesa e in certe aziende questo è un blocco assoluto ai progressi della trattativa, almeno per l'esercizio corrente. Di contro se il venditore riesce a far riconoscere l'esistenza di certe esigenze che il cliente stima di valore significativo, allora ne beneficia la sua immagine, fatto che può sicuramente giovargli in sede di trattativa. Da queste brevi considerazioni si comprende come l'azione propositiva di un venditore per stimolare un potenziale cliente su una esigenza latente sia un'impresa commercialmente impegnativa, onerosa e che richiede spesso tempi relativamente lunghi.

A loro volta le esigenze **ignorare** sono difficili da riportare nell'agenda dell'azienda poiché il tema si ritiene già affrontato e non risolvibile, mentre riaprire argomenti che sono già stati chiusi può essere ritenuto "politicamente" non vantaggioso per un ipotetico proponente interno, anche se nel frattempo possono essere intervenuti fatti ulteriori come nuove tecnologie, nuovi prodotti e nuove idee e, in questi casi, il meccanismo di repressione dell'esigenza elimina una possibilità che potrebbe essere anche molto interessante per l'azienda. Se quindi il venditore è latore di una proposizione di vendita che può rimettere in discussione una decisione a suo tempo presa e se trova in azienda qualcuno in grado di riportare all'attenzione del vertice aziendale le novità che riaprono la questione, allora la situazione si configura come un'opportunità interessante che vede il venditore in posizione favorevole per acquisire l'affare.

Ma questo tema delle esigenze può talvolta anche essere ribaltato e visto nell'ottica degli strumenti tecnici e concettuali come quando, ad esempio, il venditore è portatore di novità significative che introducono sul mercato nuovi prodotti/servizi con funzioni e possibilità applicative non ancora ben conosciute. È possibile che queste novità non siano mai state prese in considerazione dalle aziende potenziali utenti, soprattutto per carenza di informazioni sull'argomento. In questi casi e in specifiche situazioni, il venditore deve essere in grado di stimolare i suoi interlocutori e suscitare in loro curiosità e attenzione per queste novità in modo che, attraverso il dialogo, si possa comprendere quali benefici tali novità potrebbero apportare a quell'azienda, per poi verificare se le relative possibilità applicative vanno a coprire aree sensibili nell'ottica di problematiche, e quindi esigenze, non risolte della medesima azienda.

Già questi accenni rendono evidente come primario compito del venditore sia di individuare e di comprendere in maniera piena e approfondita quelle problematiche del cliente che possono trovare soluzione in un'offerta realizzabile con le competenze e i prodotti/servizi della sua azienda, in modo tale che possa procedere oltre nel suo lavoro di vendita, lavoro che sarà ancora seguito nelle prossime *chart* guidati proprio dal modello di ciclo di vendita.

## Il “*mining*”



Se si accetta la ragionevole affermazione (*chart 235*) che è un’esigenza del cliente la fondamentale motivazione d’acquisto di prodotti/servizi necessari a dare una risposta a tale esigenza, nella fase iniziale di una situazione di vendita il problema chiave del venditore consiste nel far **emergere in forme esplicite, chiare e riconosciute l’esigenza del cliente** e di acquisire una conoscenza approfondita delle problematiche che l’hanno generata, per poter formulare proposte adeguate e convincenti.

Il lavoro per ottenere questo risultato è indicato, nella pubblicistica su questi argomenti, come “*mining*”, ossia lavoro di “scavo” nella realtà del cliente da parte del venditore per individuare quelle esigenze alle quali è in grado di dare risposta sulla base delle competenze e del portafoglio di prodotti/servizi della sua azienda e per comprendere a fondo il nesso tra queste esigenze e le sottostanti problematiche aziendali.

Si insisterà molto sull’importanza di un **riconoscimento esplicito dell’esigenza da parte del cliente**, e, come si vedrà successivamente, del suo **valore aziendale**, poiché questi sono elementi importanti per le fasi finali del ciclo di vendita, quelle di negoziazione e chiusura della trattativa, in quanto costituiscono punti di ancoraggio per il venditore di fronte a eventuali tentativi del *buyer* o di qualche membro del *team* di acquisto di rinviare o di sfuggire la decisione di acquisto sostenendo che il “non far nulla” possa essere una soluzione conveniente per l’azienda.

Se il cliente ha un’esigenza **palese** per la quale è già in corso, o in preparazione, un processo d’acquisto, l’obiettivo del venditore è innanzitutto di esser reso partecipe di tale esigenza per poter poi qualificare la propria azienda come legittimo potenziale fornitore per il suo soddisfacimento. Per ottenere un tale risultato è necessario che il lavoro di *mining* del venditore sia finalizzato a far aprire il cliente e a coinvolgerlo in una discussione sulla sua esigenza e sulle problematiche che l’hanno generata.

Nel caso invece che non emergano esigenze palesi ma il venditore intuisce o sa, da precedenti esperienze di vendita in altre aziende dello stesso settore, dell’esistenza di certe esigenze che per quell’azienda possono essere ancora a uno stato **latente** o essere volutamente **ignorate**, per qualcuna delle motivazioni discusse alla *chart* precedente, allora il lavoro d’indagine del venditore dovrebbe indirizzarsi verso aree di presumibile problematicità del cliente per “scavare”, alla ricerca di possibili *p/n/w* in grado di far affiorare eventuali esigenze.

Il lavoro di "scavo" nella realtà del cliente può essere effettuato in vari modi e in effetti un'attività in tal senso è già iniziata dalle prime fasi del ciclo di vendita quando il venditore ha acquisito delle informazioni da varie fonti sull'azienda e sul settore di attività nel quale opera (*chart 232*).

Ma a questo punto della situazione di vendita in cui si è già stabilito il contatto con interlocutori qualificati, il modo più diretto per proseguire il lavoro di "scavo" è quello di affidarsi al cosiddetto "*questioning*", ossia a una modalità di stimolo degli interlocutori **ponendo domande** sulla situazione e sulle problematiche aziendali per indurli a discutere e a esporre le loro posizioni, cosa che permette al venditore di progredire nella conoscenza dell'azienda, delle sue problematiche e delle esigenze aziendali a esse associate.

Questo tipo di conversazioni non presenta particolari difficoltà nei casi in cui il cliente abbia già manifestato un certo interesse alle proposizioni di vendita portate avanti dall'azienda fornitrice attraverso azioni di marketing per la creazione della domanda (colloqui in occasione di eventi, risposte a campagne pubblicitarie, ecc.) (*chart 229*) o nel caso che il cliente stesso abbia richiesto un contatto con il fornitore per esplorare la possibilità di soddisfare una sua esigenza già nota e per la quale sta ricercando delle risposte.

Più complicata è, invece, una situazione in cui il cliente abbia manifestato solo un tiepido o scettico interesse alle proposizioni di vendita del fornitore. In questi casi la situazione relazionale tra cliente e venditore presenta aspetti di ambiguità poiché il venditore vorrebbe "scavare" sulle possibili problematiche del cliente ma questi, spesso, non vuole permetterlo o ha difficoltà ad aprirsi.

In una situazione di questo tipo, per superare le barriere psicologiche o "posizionali" del cliente, il venditore deve tentare di far emergere l'utilità della sua azione mostrando competenza, conoscenza delle problematiche correnti in aziende dello stesso settore ed esperienza sulle soluzioni di tali problematiche.

Talvolta per smuovere le acque, il venditore deve anche spendere le sue *SVP* (*chart 231*) un po' alla cieca come strumento di esplorazione della situazione e per cercare di portare il cliente su una prima analisi dei suoi *p/n/w* (*chart 236-237*), salvo che non disponga di informazioni riservate dalle quali emergano i *p/n/w* più caldi su quel cliente e possa quindi utilizzare le sue *SVP* in maniera mirata. Ed è proprio a questo punto che possono manifestarsi le maggiori reticenze o imbarazzi da parte del cliente, reticenze e imbarazzi che possono essere superati solo dopo che si è stabilito un rapporto di minor diffidenza verso il venditore.

Indipendentemente dalle problematiche di natura relazionale tra il venditore e il suo interlocutore, il punto critico di ogni fase di *mining* è comunque una corretta "lettura" dell'esigenza del cliente e una piena comprensione delle origini di tali esigenze e di eventuali aspetti collaterali di non immediata evidenza, al fine di successivamente elaborare e proporre soluzioni intrinsecamente "valide" e competitive sul piano dei contenuti.

Per entrare in qualche maggior dettaglio, in questa fase del ciclo di vendita e nel caso di **esigenze palesi**, il venditore dovrebbe puntare a:

1. ottenere una esplicitazione dell'esigenza del cliente,
2. comprendere lo specifico *p/n/w* da cui tale esigenza nasce,
3. valutare se l'esigenza è la corretta risposta a quel *p/n/w*,
4. chiedere se il cliente ha già una sua idea su come soddisfare quell'esigenza,
5. considerare se questa idea è condivisibile o esistono motivi per metterla in discussione,

mentre nel caso di **esigenze latenti** il venditore dovrebbe:

1. investigare sulle problematiche del cliente per individuare *p/n/w* di una certa criticità, guidato dalla conoscenza delle problematiche tipiche del settore di appartenenza di quell'azienda,
2. far maturare nel cliente il riconoscimento di queste problematiche in modo che emerga la corrispondente esigenza,

3. esplicitata e riconosciuta l'esigenza, riportarsi al punto **3.** della scaletta relativa alle esigenze palesi;

nel caso di **esigenze ignorate** il venditore dovrebbe::

1. indagare presso gli interlocutori su quelle esigenze che si sono evidenziate nel passato ma che non si sono mai tradotte in soluzioni realizzate e per quali motivi,
2. valutare se esistono elementi nuovi (tecnici, tecnologici, economici, ecc) che possano riaprire la discussione su qualcuna di quelle esigenze,
3. in caso positivo, ricercare uno sponsor all'interno dell'azienda che si faccia parte diligente per riaprire le discussioni in modo di riportarsi al punto 1. della scaletta relativa alle esigenze palesi;

e nel caso di azione commerciale in risposta a una **richiesta di offerta (RFP)**, il venditore dovrebbe:

1. richiedere al cliente la possibilità di approfondire la problematica sottesa all'esigenza che ha generato l'offerta e i termini del capitolato relativo, per poter meglio elaborare l'offerta,
2. se questo risulta possibile riportarsi al punto 1. della scaletta relativa alle esigenze palesi, usando l'accortezza e la delicatezza di esecuzione necessarie in un ambiente forse non troppo aperto alla collaborazione con i fornitori,
3. se questo non risulta invece possibile, attivare il ciclo di vendita dalla fase relativa alla "proposta" (**chart 225**).

In molte situazioni il lavoro di *mining* ha, già di per sé, anche degli effetti indotti positivi per il cliente, come quello di rendere più chiare certe situazioni problematiche, forse percepite come tali ma non pienamente realizzate, attraverso gli stimoli e le discussioni che tale lavoro genera, oppure quello di far emergere problematiche latenti o ignorate attraverso un *questioning* maieutico che non può non aumentare significativamente la stima e la considerazione del cliente verso il venditore. In effetti, un *mining* ben condotto può essere considerato un contributo di valore consulenziale al cliente e qualificare in tal senso l'azione di vendita che si sta svolgendo.

Da non trascurare poi il fatto che nelle more di un'azione di *mining* il venditore può raccogliere molte informazioni sulla situazione commerciale che gli sono poi utili per una più accorta gestione del ciclo di vendita, informazioni, ad esempio, su chi sono i concorrenti già presenti in azienda e su quali fronti sono attivi, come sono percepiti, quali rapporti o entrate possono vantare, se e quali concorrenti sono già attivi su quella specifica esigenza, ecc.

Il *mining* è un'attività molto delicata e il suo successo dipende dalla capacità del venditore di stabilire un'interazione che gli interlocutori percepiscano come contributo positivo all'analisi delle problematiche della loro azienda. In particolare sono importanti sia il possesso di alcune capacità relazionali che l'adozione di alcuni tecnicismi metodologici.

Sul piano relazionale è importante che il venditore nel porre le sue domande adotti un approccio rilassato e colloquiale, in modo che il suo interlocutore non avverta un eccesso di sollecitazione, si senta a suo agio e non intervengano reazioni difensive che possono compromettere il dialogo. In sostanza il venditore deve assolutamente evitare che un colloquio di questo tipo sia percepito come un "interrogatorio".

Inoltre una delle chiavi del successo dell'attività di *questioning* è la capacità di porre le **domande giuste** e nelle **forme appropriate**, associate a una **capacità di ascolto** da parte del venditore, sempre preziosa in qualunque fase del ciclo di vendita e di relazione con il cliente, ma che diventa una qualità particolarmente indispensabile nella fase di esplorazione dell'ambiente del cliente.

Riguardo alle **domande giuste** può esser utile e istruttivo, a titolo di esempio, far riferimento a quanto proposto nella metodologia **SPIN Selling**, elaborata da Neil Rackman della Huthwaite

International, sulla base di estese ricerche effettuate a partire dall'anno 1980, e ben spiegata in un articolo di Paul Simister reperibile su internet<sup>94</sup> che contiene anche i riferimenti bibliografici.

Secondo le indicazioni **SPIN**<sup>95</sup> il venditore impegnato in un *questioning* dovrebbe porre domande seguendo un filo argomentativo scandito dall'acronimo stesso che è formato dalle iniziali di:

- **Situation Questions**, ossia domande relative alla situazione generale del cliente, al suo business, alla sua organizzazione, ecc. Queste domande hanno lo scopo oltre che di acquisire informazioni utili alla comprensione dell'ambiente anche di rompere il ghiaccio con l'interlocutore e cercare di introdurre nel rapporto qualche aspetto personale che renda più piana la conversazione. In questa fase è necessario usare molta accortezza, mostrare al proprio interlocutore l'interesse per la sua azienda e il suo business già attraverso il possesso di certe informazioni di base (acquisite dal sito internet dell'azienda, dalle informazioni commerciali, dalla stampa di settore o anche consultando i bilanci) ed evitare di porre troppe domande, domande ripetitive e domande ovvie, che possano in qualche modo infastidire l'interlocutore;
- **Problem Questions**, rotto il ghiaccio con l'interlocutore e avuta un'idea generale dell'ambiente del cliente, la conversazione dovrebbe essere pilotata dal venditore verso una discussione sui *p/n/w* che il cliente sente come più critici e che vorrebbe poter indirizzare con una certa urgenza. Tra le innumerevoli aree di problematicità presenti in un'azienda ovviamente il venditore "scaverà" intorno a quelle aree che sono più vicine al business in cui la sua azienda opera. In questa fase si possono toccare argomenti molto sensibili per l'azienda cliente per i quali l'interlocutore può essere propenso ad aprirsi e a discuterne apertamente solo se percepisce di potersi fidare di quel venditore e pensa di ottenere qualche contributo positivo, come, ad esempio, conoscere meglio come altre aziende hanno affrontato problematiche simili, o di ricevere supporti significativi dall'azienda che il venditore rappresenta. I mezzi per ottenere questo risultato possono essere l'eventuale precedente conoscenza del venditore da parte del cliente, la presentazione fatta da una persona conosciuta, la competenza che il venditore lascia trasparire nelle sue conversazioni, la reputazione dell'azienda che questi rappresenta, le *SVP* che si riescono a mettere in campo, eventuali referenze di esperienze fatte su altre aziende, tutti fattori che vanno però associati a un senso di urgenza e di coinvolgimento su quelle problematiche che l'interlocutore stesso deve sentire come proprio, ed è questo uno dei motivi che giustifica l'esigenza di intercettare l'interlocutore giusto nell'azione di vendita (**chart 232**). E' in questa fase che il venditore capisce se ha bisogno dello specialista di supporto per andare avanti nell'azione di vendita e se questo specialista deve esser un tecnico oppure un venditore specialista, nel caso la struttura del *coverage* in atto prevedesse l'esistenza di questa posizione (**chart 151-159**). Uno dei rischi che il venditore deve assolutamente evitare, nel caso già intravedesse in questa fase che le problematiche del cliente possono essere ben indirizzate dai suoi prodotti/servizi, di saltare direttamente a presentare una soluzione esponendosi al doppio rischio di non aver completato la fase di diagnosi e di confrontarsi con un cliente che può non aver ancora preso piena consapevolezza di quell'esigenza, della sua criticità e del suo valore aziendale;
- **Implication Questions**, localizzato il *p/n/w* maggiormente rilevante che emerge dal lavoro di *questioning* svolto, e valutato in prima approssimazione che a questo *p/n/w* può essere data una risposta sulla base della competenza e del portafoglio di prodotti/servizi della propria azienda, il venditore deve passare a investigare le implicazioni in termini di effetti e conseguenze sull'azienda cliente di tale *p/n/w*. Queste sono le domande di maggior rilevanza che il venditore ha a disposizione per la sua azione di vendita. Maggiore è la preoccupazione del suo

---

<sup>94</sup> Paul Simister: "Spin Selling Questions – Effective Sales Questions", 22 Settembre, 2007, sul Blog "Business Coaching"

<sup>95</sup> La metodica *SPIN* gioca un ruolo rilevante nelle *Professional Selling Techniques* insegnate allo Schey Sales Centre della Ohio University.

interlocutore sulla problematica individuata, superiore è, in genere, il suo gradimento di una conversazione su quell'argomento. Una discussione anche preliminare sui costi, sui rischi o sulle mancate opportunità che l'esistenza di tale problematica comporta per l'azienda, è un modo per far sentire quanto sia importante intervenire e come miope sarebbe il non far nulla. Le domande sulle implicazioni sono poi il modo per delineare quali sono i provvedimenti necessari per superare quella problematica, provvedimenti che vanno a costituire l'"esigenza" aziendale che deve essere indirizzata. Di questa esigenza vanno poi valutati altri aspetti che la qualificano come, ad esempio, il livello di urgenza, le diverse funzioni aziendali in essa coinvolte, le eventuali caratteristiche che deve avere una ipotetica soluzione, ecc.;

- *Needs-Payoff Questions*, sono domande che tendono a ribaltare le negatività che possono essere emerse dalle domande precedenti per focalizzare l'attenzione dell'interlocutore sui benefici che si ottengono dalla soluzione di quell'esigenza. Pensare alla soluzione risolve lo stato d'animo dell'interlocutore che passa dalla preoccupazione generata dalla problematica al pensiero dei benefici che la rimozione di tale problematica può apportare. Tutto questo tende a creare delle condizioni psicologiche maggiormente favorevoli all'azione che il venditore sta portando avanti.

In dipendenza della complessità dei temi discussi, delle attitudini del cliente, del numero d'interlocutori e dei valori economici in gioco nella trattativa, il *questioning* può impegnare il venditore in una sola o in più conversazioni dedicate a questo argomento e richiede, quindi, dei tempi e un impegno che dipendono dalla specificità della singola situazione.

Riguardo alle **forme appropriate** del *questioning*, oltre agli aspetti che riguardano quelle accortezze sopra discusse nel relazionarsi con il cliente, diventa rilevante il modo in cui vengono formulate le domande. Com'è noto è possibile porre le domande in forma chiusa (*closed questions*) o in forma aperta (*open-ended questions*), dove le domande in forma chiusa sono quelle che richiedono una risposta del tipo "sì/no", mentre le domande in forma aperta richiedono all'interlocutore di spiegare e di articolare il suo pensiero per dare la risposta. È chiaro che le domande aperte sono quelle che permettono di sviluppare la conversazione, consentono all'interlocutore di ben puntualizzare il suo punto di vista e, talvolta, anche di divagare portando argomenti non strettamente inerenti alla domanda posta ma che possono essere comunque utili al venditore poiché funzionali a una migliore comprensione dell'ambiente. Entrambi i modi di formulare le domande sono validi purché adottati nel giusto contesto, nel senso che le domande aperte sembrano risultare più utili nella fase di esplorazione dell'ambiente e di discussione dei *p/n/w* e delle esigenze del cliente, mentre le domande chiuse sono il corretto approccio per chiedere al cliente se una certa risposta o un certo argomento è stato recepito nel modo giusto o per mettere dei punti fermi a una sequenza di interazioni protrattesi nel tempo in modo di evitare malintesi od equivoci. Ovviamente una preparazione anticipata delle possibili domande da porre è consigliata, mentre è sconsigliato memorizzare delle scalette di domande predisposte (come invece può essere tentato di fare un venditore con poca esperienza e una certa insicurezza) per non perdere sia la propria naturalezza di fronte al cliente sia la flessibilità di adattare le domande alla dinamica e ai percorsi poco prevedibili che la conversazione può prendere.

Un ulteriore aspetto importante che riguarda la forma, ma che coinvolge la sostanza, è quello di evitare di porre in maniera troppo diretta e secca domande fondamentali come possono essere quelle che riguardano, ad esempio, se il cliente ha già un budget allocato per quell'acquisto o su chi è che prende la decisione d'acquisto. A tale proposito è interessante (e anche spiritoso) un articolo di Geoffrey James<sup>96</sup>, in cui si suggerisce di formulare le domande su argomenti del tipo citato chiedendo, a proposito di budget, informazioni sui processi di allocazione dei budget e su come sono determinate le loro entità, o, a proposito di chi prende le decisioni di acquisto, chiarimenti sul

---

<sup>96</sup> Geoffrey James: "Two Really Dumb Sales Questions", sul blog BNET del 25 Settembre 2007

processo di acquisto fino al meccanismo decisionale finale ed evitando così all'interlocutore di confessare una sua eventuale mancanza di poteri in tal senso oppure di mentire.

Riguardo poi alla richiesta di un'intensa **capacità di ascolto** da parte dei venditori sembrerebbe di andare contro quei radicati stereotipi sulla presunta loquacità di questa categoria professionale, mentre i più accorti venditori sono proprio quelli che, soprattutto, ascoltano attentamente i loro interlocutori e riflettendo su quello che questi dicono, hanno la possibilità di pilotare le conversazioni di affari verso i percorsi che più li interessano.

Va infine osservato che *mining* e *questioning* non sono sinonimi poiché l'uno è strumento dell'altro, così come strumento del *mining* è l'indagine conoscitiva preliminare ai primi incontri del venditore con il cliente e come sono ancora strumenti del *mining* i contatti del venditore con i reparti operativi in quelle situazioni in cui può essere utile prendere visione diretta di certe realtà aziendali oltre alla rappresentazione che ne viene fatta dagli usuali interlocutori del venditore, che sono funzionari di staff o manager di un certo livello, qualche volta troppo lontani dalle operazioni.

Al termine del lavoro di *mining* il venditore dovrebbe avere un'idea preliminare ma abbastanza chiara sulla capacità e possibilità della sua azienda di dare risposta adeguata alle esigenze del cliente.

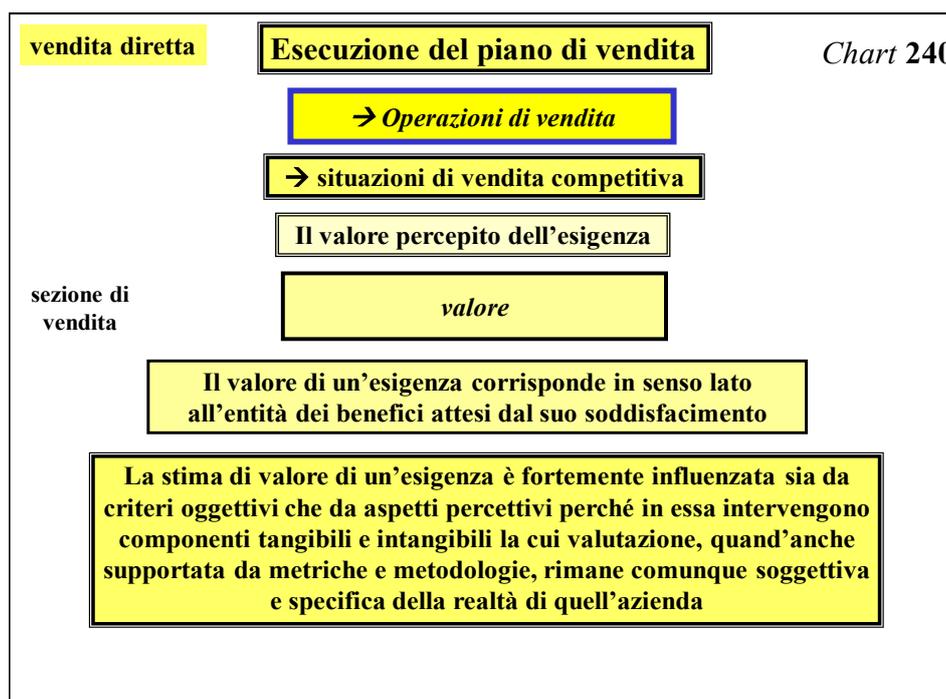
Ma cosa deve fare il venditore se capisce di non essere in grado di dare una tale risposta?

Logica e coerenza vorrebbero che rinunciaste a proseguire una trattativa che non dovrebbe essere in grado di vincere, o che se vincesses potrebbe tradursi in un disastro per la sua azienda e per il cliente, e dedicare le sue risorse ad altre opportunità con prospettive più favorevoli. Ma quella che sembra la soluzione più lineare e meno dolorosa non sempre è realizzabile per tutta una serie di pressioni e di condizionamenti che il venditore subisce e, purtroppo, chi ha vissuto nel mondo della vendita ha visto spesso concretizzarsi incubi di questo tipo.

Questo delicato argomento è parte delle numerose contraddizioni presenti nel mondo della vendita, argomento che sul piano generale è ripreso e discusso alle **chart 446-447**.

Tornando alla situazione di vendita, nell'ipotesi che il venditore abbia concluso il suo lavoro di *mining*, abbia ottenuto il riconoscimento esplicito dell'esistenza di quella esigenza aziendale da parte del cliente e sia posto nelle condizioni di proseguire la trattativa, si passa a discutere, seguendo il modello di ciclo di vendita proposto, la fase della stima del valore di tale esigenza.

## Il valore dell'esigenza



Si è già accennato (*chart 221, 235*) al fatto che, in ottica aziendale, a un'esigenza deve essere attribuito un valore per motivare l'adozione di una soluzione che la soddisfi e ciò per il ragionevole fatto che la spesa o l'investimento richiesto da tale soluzione deve essere giustificato proprio dal valore che l'azienda attribuisce a quella esigenza e commisurato ad essa.

Il valore attribuito all'esigenza, combinato con altri fattori tra cui, ad esempio, la valutazione del suo grado di urgenza, diventa anche il parametro per stabilire le priorità tra le diverse esigenze da soddisfare (*chart 242*), nella frequente situazione di limitata disponibilità di risorse per far fronte a tutte le esigenze che emergono nell'azienda.

Ma cos'è e come si stima il valore di un'esigenza?

La risposta a questa domanda non è facile visto il carattere poliedrico e talvolta sfuggente della stessa nozione di valore. Non per caso si può osservare come, ad esempio, "il Sabatini/Coletti", Dizionario della Lingua Italiana, attribuisca 12 diverse accezioni al lemma "valore" delle quali due soltanto sono riferibili alla sfera economico/quantitativa mentre le altre dieci si collocano in altre sfere (moralì, intellettuali, artistiche, umane, ecc.) aventi tutte una caratterizzazione soprattutto qualitativa. E questa duplicità quantitativo/qualitativa insita nel termine "valore" si può considerare quasi emblematica, come si vedrà più oltre in questa discussione, quando si potrà osservare che si ripresenta anche nell'espressione del contenuto di valore di un'esigenza aziendale, nonostante la sfera puramente economica nella quale quest'ultima dovrebbe collocarsi.

Alle *chart 221 e 235*, nell'ambito di una discussione rispettivamente sul processo di acquisto e su un segmento del ciclo di vendita, si è proposto di associare il valore di un'esigenza alla problematica ( $p/n/w$ ) che l'ha generata, esprimendola come entità dei benefici ottenibili dalla risoluzione di **problemi** ( $p/n/w$ ), o degli oneri evitati dal soddisfacimento di certi **bisogni** ( $p/n/w$ ), oppure dei costi opportunità legati alla mancata realizzazione di determinati **disegni manageriali** ( $p/n/w$ ).

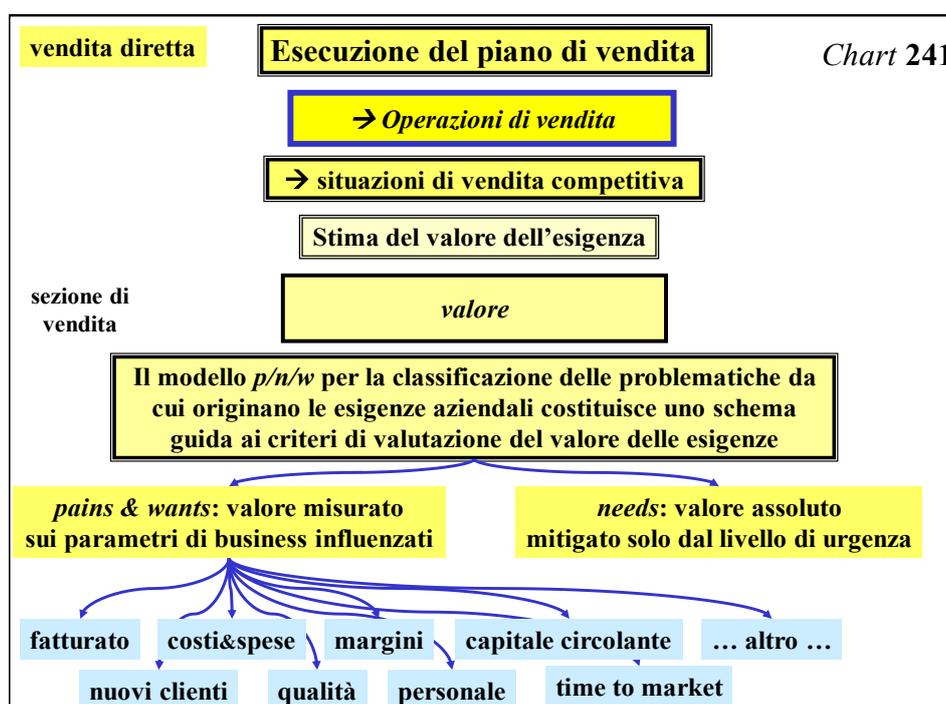
Così considerato il valore dell'esigenza, pur confermando la sua collocazione semantica nell'ambito economico, si presenta con alcune sue caratterizzazioni specifiche:

- è basato su ipotesi, in quanto benefici, oneri e costi opportunità devono essere valutati ipotizzando il futuro delle condizioni ambientali di mercato e di funzionamento dell'azienda;

- la sua entità non ha riscontri oggettivi da un regolatore come il mercato, poiché si fonda prevalentemente su valutazioni tutte interne all'azienda;
- include oltre a componenti tangibili, e quindi sotto opportune ipotesi traducibili in dati quantitativi relativamente oggettivi, anche significative e talvolta predominanti componenti intangibili, come quelle che riguardano, ad esempio, aspetti legati all'immagine dell'azienda, al *brand*, alla *customer satisfaction*, all'innovazione, all'organizzazione e agli stessi aspetti di efficienza interna operativa o commerciale, al posizionamento futuro dell'azienda sul mercato, ecc., i cui effetti quantitativi, quando valutabili, si manifestano nel medio/lungo periodo, sono soggetti al rischio di risultato, di difficile stima, e discendono da un giudizio di natura politico/manageriale non certo indiscutibile;
- può vedere l'insinuarsi negli aspetti di interesse aziendale anche interessi di natura personale che possono pilotare verso l'alto o verso il basso le stime di valore dell'esigenza. Tali **aspetti personali** intervengono quando una certa iniziativa può rivestire una particolare importanza politica per le sue ricadute sugli equilibri interni di potere, sull'immagine, sulle carriere o su altri aspetti rilevanti in una logica di contesa tra funzioni o tra centri di responsabilità. Le componenti di interesse personale sono quasi sempre presenti nelle dinamiche aziendali e queste devono essere ben individuate dal venditore perché risultano importanti per il ruolo che qualche persona o qualche gruppo può avere nel promuovere o nell'osteggiare all'interno dell'azienda l'acquisizione di una soluzione a una certa esigenza.

In sintesi, al valore che l'azienda attribuisce a un'esigenza partecipa una componente che viene quantizzata attraverso una combinazione di considerazioni alcune di natura oggettiva e altre di natura soggettiva, e un'altra componente non ragionevolmente quantizzabile che rimane espressa in forme descrittive che fanno riferimento ad aspetti qualitativi o di strategia aziendale, talvolta anche molto importanti e che rimangono all'attenzione del management influenzandone le decisioni.

Delineati in qualche modo gli aspetti che influenzano le stime del valore di un'esigenza si procede ora a un approfondimento dei fattori che determinano in maniera più specifica il "cos'è" di tale valore e quali elementi vanno considerati per procedere alla stima.



Il manifestarsi di una qualche problematica aziendale che viene rilevata, documentata, valutata nei suoi effetti, analizzata nei possibili provvedimenti e portata all'attenzione del management di

competenza dell'azienda per far emergere la corrispondente necessità di un provvedimento che permetta di superare quella problematica e il suo eventuale riconoscimento ufficiale come esigenza aziendale, è una condizione necessaria, ma non ancora sufficiente, per indirizzare l'azienda verso la ricerca di una soluzione a tale esigenza.

A questo fine altre condizioni sono poi necessarie, e forse non ancora sufficienti, e cioè che all'esigenza sia attribuito un valore, o un complesso di valori in parte quantitativi e in parte qualitativi, e che una prima stima dei costi delle possibili soluzioni raffrontata al valore, o al complesso di valori, mostri la convenienza a indirizzare tale esigenza.

Queste tre condizioni, riconoscimento ufficiale dell'esigenza, stima del suo valore e compatibilità di tale valore con i costi presunti della soluzione, possono non essere ancora sufficienti poiché in regime di risorse limitate non è possibile dare risposta a tutte le esigenze aziendali, pur se rispondenti positivamente ai tre requisiti indicati, per motivi di *affordability*, ossia di capacità economica dell'azienda di potersi permettere i relativi oneri. E per la scelta di quali esigenze onorare in un certo esercizio economico è necessario prendere in considerazione la loro convenienza economica quantificata e combinarla con le componenti qualitative del loro valore, con le implicazioni strategiche, con il grado di urgenza, con i tempi tecnici di realizzazione e di ritorno dell'investimento, con le valutazioni di rischio e con altri fattori rilevanti per l'ambiente business nel quale l'azienda opera, e prendere una decisione che spesso è più “**politica**” che **tecnico/economica** (*chart 242*).

Ciononostante il tema posto alla *chart* precedente su cos'è il valore di un'esigenza e come si stima, rimane un punto chiave per le decisioni di scelta di quali esigenze indirizzare.

Alla *chart 221* si è proposto il modello *p/n/w* (*pains/need/wants*: problemi/necessità/volontà) come strumento di individuazione e di classificazione delle problematiche che possono generare un'esigenza aziendale, modello poi ripreso e dettagliato alla *chart 236*, e sempre alla *chart 221* è stato utilizzato tale modello per associare a ciascuna delle tre classi di problematiche che lo compongono i criteri di massima per individuare gli elementi che determinano il valore di un'esigenza che emerga da una di quelle tre classi, criteri che vengono qui rivisitati:

- per i *pains*, ossia per quei problemi che producono i cosiddetti “mal di testa” del management, problemi che possono essere localizzati in qualunque punto dell'azienda e in qualunque funzione e che, se non risolti, costituiscono una minaccia per il business, l'importanza è data dalle preoccupazioni che tali problemi generano e dal grado di minaccia che costituiscono per l'azienda. Il **valore** di tali problemi è rappresentato dall'entità dei **benefici** ottenibili dalla loro soluzione, benefici dei quali i più considerati sono quelli che hanno un riscontro positivo abbastanza diretto, e preferibilmente nel breve termine, su qualche voce del conto economico, come, ad esempio, interventi che producono:
  - eliminazione o riduzione di costi e di spese,
  - aumento dei volumi di vendita,
  - incremento dei margini unitari,
  - riduzione del capitale circolante,
  - più accorta gestione del credito,
  - migliore gestione del *cashflow*.

Tra i possibili benefici sono anche da considerare quelli che hanno un riscontro più indiretto sul conto economico o che incidono su aspetti importanti ma i cui effetti quantitativi sono difficilmente stimabili, oppure che hanno una visibilità dei risultati solo sul medio/lungo periodo. Anche questi benefici, che potrebbero essere indicati come qualitativi, sono in grado di migliorare significativamente la posizione competitiva dell'azienda, come quando, ad esempio, agiscono su:

- tecnologie e metodi di produzione,
- efficacia ed efficienza dei processi di vendita,

- gestione dei processi di ciclo attivo (gestione degli ordini clienti) e di ciclo passivo (gestione degli ordini fornitori),
  - gestione dei magazzini e della logistica,
  - qualità del prodotto,
  - qualità del servizio al cliente,
  - gestione dei canali di vendita,
  - *customer satisfaction*,
  - *time-to-market* (tempo tra la ideazione di un prodotto/servizio e la sua comparsa sul mercato) e/o *time-to-revenue* (tempo tra la ideazione di un prodotto/servizio e la sua capacità di produrre fatturato),
  - snellimento organizzativo, ecc.;
- per i **needs**, ossia per quelle necessità imposte da:
    - bisogni di funzionamento dell'azienda (ad esempio, necessità di approvvigionamento di materiali, semilavorati o attrezzature);
    - vincoli esterni:
      - di natura legale (ad esempio, normative di sicurezza, normative fiscali, obblighi per il trattamento dei rifiuti di lavorazione, legislazione di protezione della privacy, ecc.);
      - di adeguamento a mutamenti imposti dal contesto ambientale in cui l'azienda opera (ad esempio, a suo tempo il baco del millennio e l'adozione dell'Euro, più recentemente l'adeguamento ai criteri richiesti dal Basilea 2 per i rapporti con le banche, limiti alle emissioni in atmosfera, provvedimenti per il risparmio energetico, ecc.);
      - di natura competitiva (ad esempio, innovazione di prodotto e di servizio, delocalizzazioni produttive, adozione di nuove tecnologie e di nuove strumentazioni produttive, risposta a iniziative della concorrenza ritenute minacciose, ecc.),

il valore dell'esigenza emerge da costi, maggiori spese, o impatti anche di natura qualitativa e, in generale, da oneri da disfunzione, che l'azienda deve subire per non aver soddisfatto tali necessità. Per alcune necessità poi il soddisfacimento è obbligatorio, come, ad esempio, l'approvvigionamento di certe materie prime o semilavorati critici oppure la realizzazione di un sistema di sicurezza informatico che garantisca un livello minimo di continuità di funzionamento anche in caso di problemi di varia natura, pena la compromissione delle capacità di funzionamento dell'azienda. In questi casi il soddisfacimento dell'esigenza diventa un obbligo inderogabile e come tale è come se il valore dell'esigenza fosse da considerare metaforicamente "infinito";

- per i **wants**, ossia per quegli obiettivi e volontà manageriali di trasformazione dell'azienda, tese a migliorare la redditività e la posizione competitiva della stessa, valgono considerazioni analoghe a quelle sopra fatte per i **pains** per quanto riguarda le possibili **aree aziendali interessate**, mentre per quanto riguarda il **valore**, questo può essere rappresentato da una stima del **costo opportunità**, ossia dell'entità quantitativa e/o qualitativa dei mancati benefici se non viene realizzato quel certo **want**.

Da tutte queste considerazioni si chiarisce meglio quanto affermato in precedenza sul valore di un'esigenza che è, in generale, costituito da **due componenti**, una espressa da valori che è stato possibile, sotto determinate ipotesi, quantificare e l'altra espressa in forma descrittiva da valori qualitativi, i quali interpretati con la competenza e la visione del management possono talvolta risultare anche più significativi dei valori quantificati. In relazione, poi, alla grande varietà e alla diversa complessità delle situazioni una delle due componenti potrebbe anche non esser presente.

Si è già accennato alla **chart 221** al fatto che la stima del valore di un'esigenza è un lavoro molto delicato e, infatti, un tale compito richiede una conoscenza approfondita del settore nel quale la

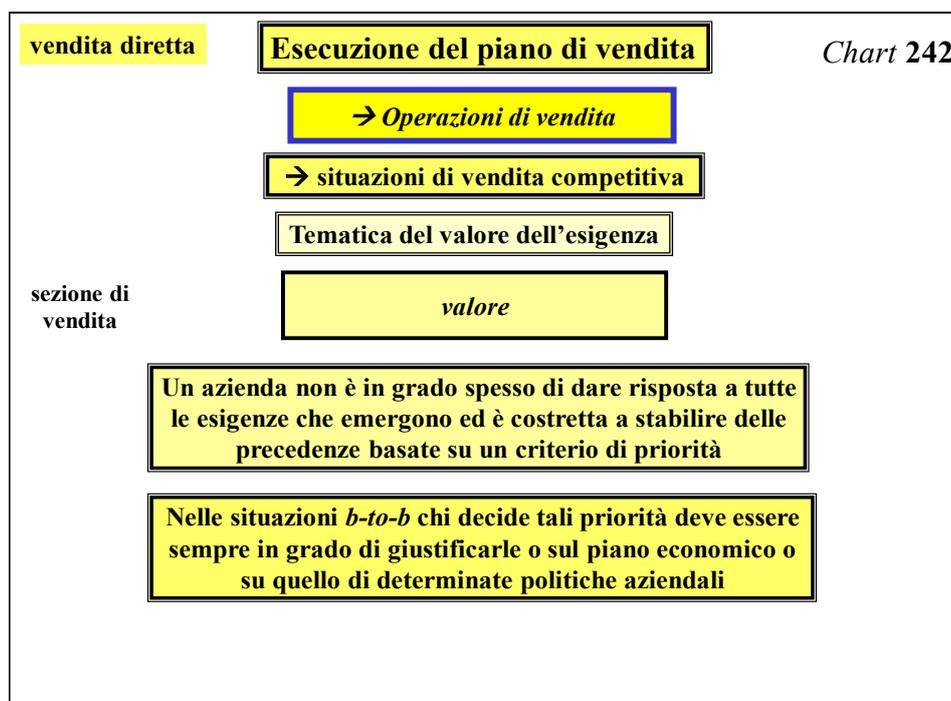
problematica che ha generato l'esigenza si manifesta, gli effetti diretti di tale problematica su quel settore e gli effetti indotti su altri settori e sul business dell'azienda, l'evoluzione nel tempo di tali effetti e la capacità di modellizzare l'azienda e l'ambiente economico nel quale opera per valutare e proiettare nel tempo, se si tratta di problemi, i benefici che si possono ottenere dalla loro risoluzione, se si tratta di bisogni, gli oneri che si possono evitare dal loro soddisfacimento, se si tratta di obiettivi o volontà manageriale di trasformazioni aziendali, i costi opportunità se le trasformazioni desiderate non vengono realizzate.

L'altro aspetto connesso alla stima del valore di un'esigenza è la decisione su a chi affidare il lavoro di esecuzione di tale stima. In relazione all'importanza e alla dimensione della problematica si deve decidere se affidare il compito a una sola persona dotata delle competenze e delle informazioni necessarie a svolgere tale compito o a un *team* di lavoro a cui partecipano persone delegate da tutte le funzioni coinvolte direttamente o indirettamente negli effetti di tale problematica. La seconda ipotesi è senz'altro quella che fornisce le maggiori garanzie per un lavoro equilibrato, anche se è applicabile solo a problematiche di una certa importanza politica o di un certo valore.

In alcune situazioni l'azienda cliente può anche coinvolgere in tale valutazione il proprio fornitore di riferimento per l'area di problematiche in discussione, se esiste [e a tale proposito valgono le discussioni fatte sul marketing d'acquisto (*chart 222*)], contando sull'esperienza che detto fornitore può aver acquisito nell'affrontare problematiche simili presso altre aziende, meglio se dello stesso settore di attività. Ciò che comunque risulta importante è che i manager di tutte le funzioni coinvolte in quella problematica diano il loro avallo ai risultati finali del lavoro di stima svolto e se ne assumano la responsabilità di fronte al vertice aziendale.

Da tutta la discussione svolta sul valore di un'esigenza, si riesce a comprendere come in tale stima, oltre che elementi tecnico/professionali intervengono anche molti fattori soggettivi quali percezioni, precedenti esperienze, interessi personali, simpatie/antipatie, pregiudizi, campanilismi funzionali, ideologie manageriali, ottimismo o pessimismo sulla evoluzione dell'economia e dei mercati, ecc.

Infine si evidenzia ancora che, se l'esigenza in discussione ha un valore aziendale complessivo significativo, questo diventa il cardine di tutta la trattativa e l'elemento determinante in grado, con molta probabilità, di far superare eventuali blocchi futuri del ciclo di vendita, soprattutto nelle fasi critiche di negoziazione del prezzo e delle condizioni di fornitura (*chart 267*).



Si è già visto nelle *chart* precedenti come il complesso di valori quantitativi e qualitativi, attribuiti a un'esigenza abbiano un posto chiave, ma non esclusivo, nell'influenzare il livello di priorità per indirizzare quell'esigenza in situazioni, molto frequenti, di risorse limitate. Gli altri elementi che possono influenzare il livello di priorità sono in sintesi riconducibili al grado di necessità dell'esigenza, al suo livello di urgenza, alle valutazioni di rischio, alle implicazioni strategiche e altri fattori tipici del business nel quale l'azienda opera, e le relative decisioni sono più politiche, in senso aziendale, che tecnico/economiche.

Chi compie la scelta su quali esigenze indirizzare tra tutte quelle emerse nell'azienda, ciascuna delle quali è sostenuta dall'interesse di una funzione o di un gruppo, deve, però, essere in grado di giustificare tale scelta, dopo aver verificato la capacità dell'azienda di far fronte al relativo onere economico (*affordability*) e aver allocato i budget di risorse necessari allo scopo.

Questa situazione vista dall'ottica del venditore ha diverse implicazioni:

- in un cliente business, anche quando l'interlocutore principale è unico, sussiste sempre un condizionamento ambientale, cioè un'esigenza di consenso, che caratterizza la vendita come vendita a un "gruppo" di persone, con tutte le dinamiche che questo fatto implica. La situazione più frequente è che ciascun detentore d'interessi nell'azienda cliente trasferisca alla situazione di vendita precedenti problematiche interne d'interesse funzionale e, talvolta, anche personale, le quali riaffioreranno, come un fiume carsico, lungo il percorso scandito sui due fronti dal ciclo di vendita e dal processo di acquisto. Il venditore dovrebbe tentare di conoscere tali problematiche in anticipo per poterle in qualche modo gestire nel corso del ciclo di vendita, al fine di prevenire, se possibile, effetti negativi sul processo di acquisto;
- nonostante l'importanza anche di altri aspetti sembra trovar conferma la centralità della questione del valore dell'esigenza, anche se ciascuna funzione aziendale potrebbe dare una valutazione diversa della sua entità quantitativa e degli eventuali elementi qualitativi associati;
- anche se la stima del valore di un'esigenza è un lavoro tutto interno all'azienda cliente, il venditore dovrebbe proporre di utilizzare la competenza metodologica della sua azienda per tale stima a proposito delle esigenze alle quali è in grado di dare soluzione.

La questione del "valore" si ripresenterà in seguito con aspetti diversi, passando alla discussione della soluzione all'esigenza del cliente (*chart 246*).

## Tematica della soluzione



Individuata una specifica problematica aziendale che abbia degli impatti sulla economia delle operazioni o sul posizionamento dell'azienda nel mercato, a breve o a medio/lungo periodo, analizzati i provvedimenti per superarla, riconosciuti tali provvedimenti come esigenza aziendale e stimatone il valore in termini quantitativi e/o qualitativi, se l'azienda, compatibilmente con le sue possibilità e nell'ambito di una scala di priorità, decide di ricercare una soluzione a quella esigenza, può lanciare un progetto interno nel caso, ad esempio, che si tratti di un'esigenza che richieda una soluzione puramente organizzativa, oppure si rivolge al mercato per ricercare una soluzione, se questa è realizzabile con l'acquisizione dall'esterno di prodotti/servizi e competenze.

Se il venditore ha partecipato alla fase di emersione o d'interpretazione dell'esigenza ([chart 235-239](#)), e ne conosce, quindi, la problematica sottostante, e alla fase di stima del valore che l'azienda attribuisce a quell'esigenza ([chart 240-242](#)), allora ha tutti gli elementi necessari alla formulazione della o delle soluzioni all'esigenza del cliente. Se invece il venditore è stato chiamato dal cliente a partecipare alla trattativa solo nella fase di formulazione delle soluzioni, allora è necessario che questo venditore si costruisca il necessario retroterra conoscitivo per dare una risposta meditata alla richiesta del cliente.

La formulazione della soluzione a un'esigenza può costituire un problema routinario per i fornitori se si tratta di tematiche note e di non elevata complessità. Ma in situazioni meno comuni, o di più elevata complessità, il venditore può non essere in grado di formulare da solo la soluzione e ha bisogno del supporto di specialisti della sua azienda in grado di approfondire sul piano tecnico, funzionale, applicativo o organizzativo la materia e, se necessario, provvedere a effettuare interviste e rilievi specifici. Se poi la soluzione prevede l'impiego anche di prodotti/servizi di natura specialistica gestiti da un venditore dedicato, come nel caso in cui l'azienda fornitrice abbia adottato una struttura del *coverage* multipla coordinata ([chart 154-159](#)), allora il venditore che opera su quel cliente potrà avvalersi anche della collaborazione del suo collega che ha in carico i prodotti/servizi specialistici. In questa fase è molto importante la collaborazione del cliente stesso al disegno della soluzione, collaborazione che permette di discutere le scelte tra le diverse opzioni che si possono presentare nel corso dell'elaborazione della soluzione e di ottenere una più approfondita comprensione della struttura della soluzione da parte del cliente, tutti aspetti che sicuramente facilitano le successive discussioni.



La soluzione all'esigenza del cliente emerge da una sintesi dei requisiti dell'esigenza stessa con la capacità di risposta del fornitore e con i vincoli imposti dalla specifica situazione commerciale.

La capacità di risposta del fornitore è essenzialmente determinata dalle potenzialità insite nel suo portafoglio di prodotti/servizi, coniugate con la competenza e l'esperienza sulle tematiche in discussione acquisite dall'azienda, dai suoi tecnici e dai suoi venditori in precedenti esperienze, mentre i vincoli situazionali che il venditore deve attentamente scrutinare riguardano essenzialmente i comportamenti d'acquisto del cliente, il tipo di relazione che si è stabilita con il cliente, i limiti di spesa che il cliente è presumibilmente disposto a ritenere congrui e quelle che possono essere le mosse della concorrenza sul piano dell'offerta e sul piano delle iniziative promozionali a sostegno del proprio sforzo di vendita.

Generalmente all'esigenza di un cliente può esser data risposta con diverse possibili soluzioni che differiscono tra di loro per vari aspetti quali, ad esempio, le funzionalità, il livello tecnico e tecnologico, il grado di personalizzazione della soluzione rispetto ai processi e all'organizzazione del cliente, la sua architettura aperta o meno a evoluzioni future, ecc.

La tentazione del venditore, specialmente del venditore dotato di elevate competenze e con ambizioni di vendita consulenziale, sarebbe quella di proporre al cliente la migliore soluzione possibile, ma questa tentazione viene spesso inibita dalla consapevolezza che non sempre un'offerta così calibrata risulta poi l'offerta vincente e ciò proprio perché intervengono quei vincoli situazionali ai quali si è appena accennato.

Il primo di questi vincoli di cui il venditore deve tener buon conto riguarda i comportamenti d'acquisto del cliente che si esprimono attraverso degli orientamenti di fondo, e quindi con comportamenti tendenzialmente ripetitivi, in materia di criteri di scelta negli acquisti (economicità?, qualità?, funzionalità?, durata dell'investimento?, personalizzazione della fornitura?, considerazione dei servizi accessori? ecc.). Qualunque impostazione della soluzione da proporre al cliente che non tenga conto di tali orientamenti costituisce per il venditore una sfida difficile da vincere.

Un altro vincolo situazionale che condiziona il venditore sul taglio da dare alla soluzione da proporre è determinato dal livello e dalla qualità della relazione stabilita con il cliente. Se tale relazione è buona e stabilizzata, come, ad esempio, nel caso che la trattativa si stia svolgendo non su un probabile nuovo cliente ma su un'azienda già cliente con la quale sono stati stabiliti da tempo dei buoni rapporti, allora il venditore è in grado, molto probabilmente, di ottenere tutta una serie di *input* informali, anche non espliciti ma significativi, dall'interno stesso di quell'azienda, che

possono essergli molto preziosi per le sue decisioni. Nel caso invece che tale relazione fosse ancora in una fase iniziale il venditore sarebbe allora spinto verso una linea di comportamento che a maggior ragione tenga conto e si adegui a quelli che sono ritenuti i comportamenti di acquisto del cliente, anche a scapito della brillantezza dell'azione commerciale.

C'è poi la questione dei vincoli di spesa: tali vincoli possono essere solo orientativi oppure possono essere rigidi e inderogabili. Il venditore dialogando con i suoi interlocutori deve cercare di capire quanto i vincoli di spesa<sup>97</sup> e/o i budget allocati siano costrittivi per decidere il taglio da dare alla sua soluzione. Oltre, però, agli aspetti amministrativo/procedurali va sempre tenuto presente che la spesa del cliente deve essere calibrata sul valore attribuito all'esigenza e che, quindi, deve soddisfare un criterio di congruità tra benefici attesi e oneri per ottenerli. Quest'aspetto sarà ripreso più oltre discutendo di "Prezzo, costo e valore della soluzione" (*chart 249*).

E infine l'influenza dell'azione della concorrenza che, se presente, non può non condizionare le mosse del nostro ipotetico venditore, il quale dovrebbe concentrarsi su quello o quelli che ritiene i suoi concorrenti più pericolosi e cercare di capire quali sono i loro punti di forza: se questi vanno individuati nel contenuto tecnico/funzionale dell'offerta, nel prezzo, nelle facilitazioni che possono essere offerte al cliente tramite dei servizi accessori (condizioni di finanziamento, garanzie, supporti tecnico/organizzativi, ecc), nelle entrate presso il cliente, nell'abilità di vendita o nella capacità di investimento commerciale su quella trattativa. Sulla base delle valutazioni su questi aspetti il venditore dovrà mettere in atto una tattica anticoncorrenza (*chart 253*), che, oltre a influenzare gli strumenti ausiliari dell'azione di vendita che deve mettere in campo, non può non condizionare il taglio sia tecnico che economico da dare alla soluzione da proporre.

Nell'intrico di valutazioni da fare per decidere quale soluzione proporre al cliente, può porsi il quesito se sia commercialmente più efficace proporre una sola soluzione o più soluzioni in alternativa tra di loro rispetto alle quali il cliente possa effettuare la sua scelta. Non è forse possibile dare una risposta univoca a questo quesito che si presenta con una certa frequenza nelle situazioni di vendita, poiché tale risposta dipende molto dal come si combinano i diversi vincoli situazionali discussi in precedenza, inclusi, in aggiunta a quelli già discussi, l'immagine che il fornitore vuole dare del suo ruolo (puro fornitore di prodotti/servizi o consulente/partner del cliente?), il gradimento o meno da parte del cliente di esercitare la scelta tra le alternative di soluzione e altri fattori che possono intervenire nella grandissima varietà dei possibili contesti commerciali in cui la trattativa può svolgersi. Sembra comunque ragionevole pensare che il venditore, con la sua esperienza, sensibilità e conoscenza dell'ambiente e dei vincoli situazionali, abbia tutti gli elementi per decidere la più opportuna linea di condotta sul quesito se proporre una o più soluzioni al cliente, linea di condotta che sicuramente avrà una sua influenza sulle sorti della trattativa.

Supponendo a questo punto, per semplicità espositiva, che ciascun venditore proponga una sola soluzione e prescindendo per il momento dagli aspetti economici e dalle condizioni di fornitura, che come vedremo in seguito è opportuno che siano trattati solo dopo che il cliente abbia veramente ben compreso le implicazioni di valore di ciascuna soluzione, argomenti che saranno discussi alle *chart 246-249*, le soluzioni che sono proposte al cliente dai vari fornitori si caratterizzano e sono discusse soprattutto per:

- il loro grado di copertura dell'esigenza del cliente e, di conseguenza, il livello di efficacia rispetto alla problematica del cliente che ha generato l'esigenza;
- gli aspetti architettonici, funzionali, tecnologici, tecnici e di qualità realizzativa che si riflettono sui tempi di esecuzione delle soluzioni stesse (le quali possono consistere nella realizzazione di un progetto, nell'attivazione di un servizio, nell'installazione di un impianto, nella consegna di merci secondo specifiche condizioni, ecc.), sulle risorse e competenze richieste al cliente per gli aspetti realizzativi e gestionali delle soluzioni, sulla facilità d'uso per gli utenti, sulla flessibilità

---

<sup>97</sup> Ad esempio i vincoli di spesa per un Ente Pubblico in relazione al tipo di procedura di acquisto (trattativa privata o gara pubblica).

operativa delle soluzioni, sugli aspetti connessi alla sicurezza nelle sue varie declinazioni (*security, safety, reliability*<sup>98</sup>), sull'adattabilità delle soluzioni ai cambiamenti nel tempo dell'ambiente in cui vanno inserite e su altri aspetti specifici della tipologia di business che si sta trattando. In particolare il venditore deve ben verificare che presso il cliente sussistano i requisiti tecnico/organizzativi e di disponibilità di risorse e competenze in grado di recepire e gestire la soluzione che propone, poiché in caso contrario sussiste il rischio per il fornitore che possibili problemi futuri determinati da carenze su questi aspetti si trasformino in motivi di contenzioso con il cliente e potenziali referenze negative sul mercato;

- i punti di forza distintivi di ciascuna soluzione e la mancanza o il superamento dei punti di debolezza che possono essere presenti in altre soluzioni, che è un modo molto sottile di allertare il cliente su aspetti criticabili che possono essere presenti nelle altre soluzioni senza cadere nei rischi connessi a un'inelegante e spesso controproducente denigrazione dei concorrenti.

Per portare avanti la discussione sulla singola soluzione è necessario che questa sia opportunamente e organicamente presentata al cliente in una forma strutturata.

Una presentazione di questo tipo pone il problema del contenuto e dello stile da adottare considerando che la presentazione deve rivolgersi, in generale, sia ai manager che ai tecnici e al *buyer* del cliente, tipologie di interlocutori che hanno sensibilità ed esigenze diverse, tutte importanti e da soddisfare.

Tutto ciò perché pur essendo i manager i responsabili delle decisioni, la realtà insegna che quasi nessuno manager, o titolare d'azienda, si sente a suo agio a sostenere una scelta d'acquisto contro il parere dei propri tecnici o del proprio *buyer*.

Quindi il venditore dovrebbe affrontare l'evento di presentazione strutturata della soluzione avendo disponibile un materiale di presentazione che in termini di contenuto sia in grado di soddisfare tutte le tipologie d'interlocutori che può trovarsi a fronteggiare, salvo poi, in fase di esecuzione della presentazione, che lo stesso venditore abbia la capacità di selezionare i contenuti e adottare uno stile di comunicazione (si veda anche la successiva *chart 247*) che sia il più opportuno in relazione agli interlocutori ritenuti più critici nella specifica circostanza.

Se il venditore ha fatto un buon lavoro di collaborazione con i suoi interlocutori, coinvolgendoli in fase di elaborazione della soluzione, non dovrebbe avere sorprese sull'accoglienza della sua soluzione in sede di presentazione. Ciononostante, durante la discussione che accompagna la presentazione egli è in grado di percepire un'eventuale accoglienza problematica e le ragioni di tale problematicità. In questi casi se le alternative di soluzione che il venditore ha disponibili fossero in grado di superare o attenuare i problemi sollevati, allora potrebbe cercare di pilotare la discussione verso la possibilità di modificare la soluzione per dare risposta a dei requisiti che non erano stati in precedenza considerati, anche se ciò va a evidenziare qualche errore commesso in sede di gestione della situazione di vendita.

Nel caso che il venditore decidesse di presentare più di una soluzione la difficoltà della comunicazione aumenterebbe considerevolmente poiché oltre a dover illustrare più soluzioni, con il rischio di confondere gli interlocutori o di perdere la loro attenzione, è necessario che fornisca loro anche il posizionamento relativo delle diverse soluzioni con i relativi punti di forza e limiti. Questa breve osservazione fa comprendere le difficoltà insite nella scelta di sottoporre al cliente più soluzioni.

---

<sup>98</sup> Molto sinteticamente con "*security*" si intende il grado di protezione della soluzione da azioni dolose, con "*safety*" la protezione dai pericoli degli addetti alla gestione o all'utilizzo della soluzione e con "*reliability*" il livello di affidabilità della soluzione stessa.

## Lo studio di fattibilità



In caso di esigenze del cliente che implicino impegni economici pesanti, o significativi rischi di risultato oppure coinvolgano tematiche di particolare complessità sul piano tecnico, dimensionale, organizzativo, legale, realizzativo, ecc., allora lo studio della soluzione fatto o coordinato dal venditore può avere solo un carattere preliminare e costituire soltanto un abbozzo di massima.

In questi casi per avere una soluzione compiutamente formulata e verificata nei suoi diversi aspetti è opportuno, e talvolta necessario, procedere con uno studio formale di fattibilità (*feasibility study*) affidato a un *team* di progetto che disegni la soluzione, o un insieme di soluzioni alternative, valutandone in maniera approfondita gli aspetti tecnici, economici, di realizzabilità e tutte le altre implicazioni e criticità, e, nel caso di più soluzioni, evidenziando vantaggi e svantaggi di ciascuna soluzione.

Il ricorso agli studi di fattibilità è indicato soprattutto in caso di tipologie di soluzioni che possono essere qualificate come “nuove” nel senso che non hanno un consolidato retroterra di realizzazioni precedenti. Tali soluzioni una volta acquisita una storia di realizzazioni tendono a slittare verso una tipologia di soluzioni note e sperimentate, fermo restando che la specifica soluzione per una certa azienda può ancora richiedere una sua dose di personalizzazioni e adattamenti al contesto.

Si possono citare alcuni esempi di tipologie di soluzioni che nelle loro prime versioni richiedevano fortissimi sforzi di progettazione e implicavano notevoli rischi di risultato, e che, dopo un certo periodo di tempo, sono gradualmente slittate in quelle tipologie di soluzioni note e sperimentate che richiedono ancora sforzi di progettazione ma più limitati e con un rischio di risultato drasticamente abbassato. Tra le soluzioni di questo tipo si potrebbero citare la realizzazione di magazzini completamente automatici, l'approvvigionamento di materiali o semilavorati con caratteristiche di servizio *just-in-time*, applicazioni informatiche gestionali critiche (*ERP, SCM, CRM, Seat Reservation, ecc*), la bigliettazione automatica, i negozi *on-line*, ecc.

L'esecuzione di uno studio di fattibilità è un'operazione in generale molto impegnativa sul piano delle responsabilità e delle risorse da coinvolgere e, frequentemente, viene eseguita da un'azienda fornitrice di riferimento del cliente, o da una società di consulenza terza, sotto forma di servizio a pagamento, modalità che rende il cliente proprietario delle conclusioni dello studio e lo lascia libero di implementare l'eventuale soluzione scelta senza vincoli, almeno sul piano formale, verso l'azienda che ha eseguito lo studio.

Un fornitore che voglia realizzare un investimento di marketing su un cliente in previsione di un'evoluzione del rapporto verso forme di marketing relazionale (*chart 45-49*), può proporsi per l'effettuazione dello studio di fattibilità in forma gratuita. Questa è un'offerta sicuramente onerosa per l'azienda che la propone, ma che può avere ritorni su diversi fronti:

- sullo specifico cliente può rappresentare lo strumento per conoscere bene da una prospettiva più interna l'azienda cliente e per stabilire dei rapporti che, sul piano professionale e talvolta personale, possono diventare anche molto profondi dato il tipo di compito assegnato;
- in una prospettiva più ampia l'investimento può essere giustificato dall'acquisizione di *know-how* tecnico e applicativo e dal potenziale di replicazione dei risultati di tale studio.

Ovviamente per assegnare a un'azienda l'incarico di eseguire uno studio di fattibilità importante è necessario un certo livello di fiducia reciproca tra le due aziende.

Inoltre il *team* che esegue lo studio oltre al bagaglio tecnico deve possedere un notevole bagaglio di capacità relazionali, o essere istruito in tal senso, specialmente se l'azienda che esegue lo studio è un'azienda fornitrice.

Un altro caso che si presenta con una certa frequenza in certi business è quello della necessità di utilizzare e integrare diverse tecnologie o diverse tipologie di prodotti/servizi, alcuni dei quali forniti da altre aziende, per dare una risposta adeguata e competitiva all'esigenza del cliente.

Una situazione di questo tipo richiede che si realizzino degli accordi tra aziende diverse (le quali su altri business possono essere azienda in vigorosa concorrenza tra di loro) in modo tale che contribuiscano congiuntamente allo sforzo di proposta e di realizzazione della soluzione.

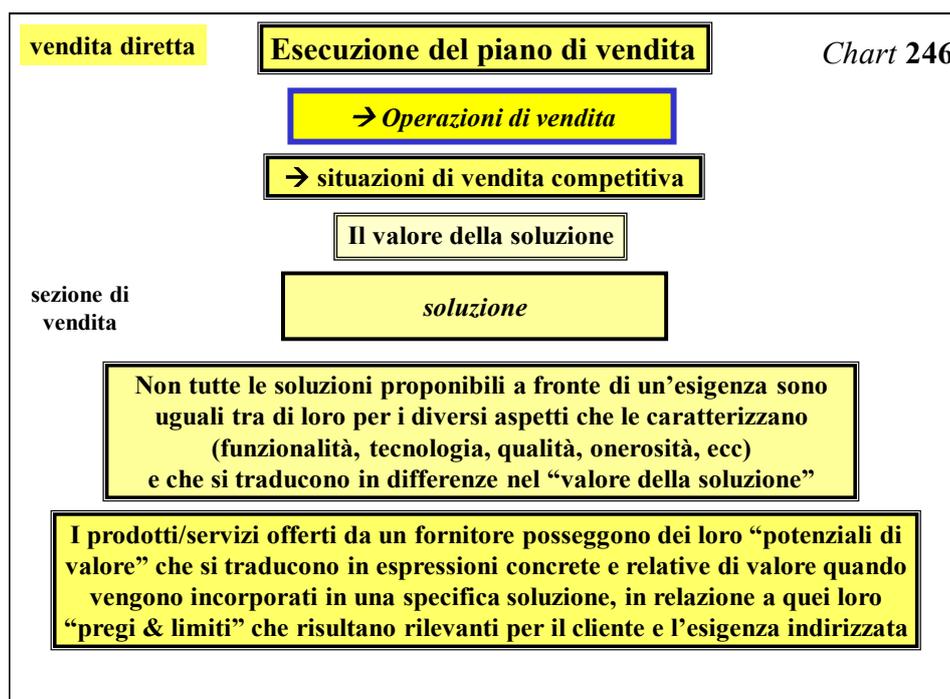
Le risposte a tale necessità possono essere diverse e andare dalla relazione di sub-fornitura sotto la responsabilità dell'azienda che fa la proposta al cliente, e che assume quindi un ruolo, anche se talvolta informale, di *main contractor*, fino alla formazione di un raggruppamento temporaneo d'impresa o di un consorzio in cui le responsabilità della fornitura sono condivise.

In queste situazioni è il venditore, aiutato dal suo manager, dai suoi supporti tecnici e dalle funzioni di staff, che deve comprendere il livello di difficoltà nel procedere da soli nella trattativa e, eventualmente, farsi parte diligente per chiedere alla sua azienda di realizzare accordi più ampi che coinvolgano altre aziende e che consentano di fare proposte che abbiano maggiore probabilità di conclusione positiva.

Le alleanze tra aziende diverse su una specifica trattativa possono presentare problemi al livello dei *team* di lavoro per i rapporti tra le persone e le contese per la *leadership*, anche se si è ormai accumulata una consistente storia di situazioni di successo di questo tipo.

Detto per inciso sono questi i casi dai quali si è originato, e ormai diffuso fin dagli anni '90, quel fenomeno detto di "*co-petition*" (*cooperation-competition*) (*chart 95*), in cui le stesse aziende si presentano al mercato in alcune situazioni commerciali come fiere concorrenti e in altre come alleate.

## Il valore della soluzione



Si era già parlato, discutendo di portafoglio di offerta (*chart 28 e 34*), dei potenziali di valore di una linea di prodotti/servizi, come derivato dei suoi requisiti di progetto, delle tecnologie incorporate, della qualità dello sviluppo, del corredo di servizi accessori, ecc., i quali potenziali di valore si traducono in valore effettivo solo quando entrano a far parte di una soluzione a una specifica esigenza di un cliente e relativamente al contributo di quelle caratteristiche dei prodotti/servizi che risultano rilevanti per quell'esigenza e per le problematiche ad essa sottese.

Si è anche visto (*chart 244*) come le diverse soluzioni che si propongono a un cliente possono differire tra di loro per il grado di copertura dell'esigenza da indirizzare, per il disegno e l'implementazione della soluzione, la tecnologia impiegata, la flessibilità operativa, la facilità d'uso, i criteri di sicurezza, l'affidabilità, i servizi di corredo e per altri aspetti rilevanti agli effetti della qualità della risposta data all'esigenza del cliente. Nei casi in cui la differenziazione tra le soluzioni sembra minima, sussiste pur sempre la diversità del fornitore, che è un "attributo" non trascurabile della soluzione.

Le differenze di cui sopra di una soluzione rispetto a un'altra costituiscono differenze di **valore tra le soluzioni**, le cui entità sono in relazione ai benefici che sono o non sono in grado di apportare al cliente, benefici alcuni dei quali quantificabili e altri di più difficili quantificazione, che rimangono però come attributi qualitativi della soluzione a cui si riferiscono.

Si è introdotta, quindi, la nozione di "**valore della soluzione**" da non confondere con quella di "**valore dell'esigenza**" (*chart 240 e seg.*) alla quale la soluzione vuole dare risposta, poiché il valore dell'esigenza determina la motivazione del cliente a ricercarne la soluzione, mentre il valore della soluzione è uno degli elementi che influenza la scelta della soluzione.

## La comunicazione a supporto del valore della soluzione



Come per il valore dell'esigenza, unico giudice del valore di una soluzione è il cliente stesso, il quale è influenzato in parte dal livello di rispondenza della soluzione alle sue aspettative e in parte dalla **capacità del fornitore di rendere evidenti quegli aspetti della sua soluzione che non siano di percezione immediata** o perché richiedono conoscenze specifiche o perché generano benefici che si rendono evidenti e godibili solo nel più lungo periodo oppure perché si riferiscono ad aspetti che emergeranno solo in fase di realizzazione della soluzione come, ad esempio, la competenza, la rapidità o l'affidabilità del fornitore.

Mentre il cliente è molto sensibile al valore della sua esigenza può, però, non esserlo altrettanto nella percezione del valore differenziale delle soluzioni che gli vengono proposte, e ciò per un'insufficienza di elementi diretti di valutazione e, molto spesso, per le diverse implicazioni tecniche, funzionali e di alcuni benefici delle soluzioni che possono non risultare evidenti.

Per questi motivi è necessario che il processo percettivo del cliente sia sostenuto da un'azione comunicativa dell'azienda venditrice che faccia emergere quelle componenti meno evidenti del valore della soluzione che ha proposto.

Il venditore deve essere il principale promotore e attore di tale azione comunicativa verso il cliente, ma la comunicazione complessiva che deve accompagnare il compratore verso una percezione piena del valore della soluzione va oltre la responsabilità del venditore stesso e si inquadra nella capacità dell'azienda venditrice di capitalizzare su tutte le competenze e le esperienze accumulate nel disegno, nella realizzazione, nella vendita e nella applicazione effettiva ad altre realtà dei prodotti/servizi coinvolti nella soluzione.

In effetti, è essenziale l'**apporto di contenuto** a tale comunicazione delle varie funzioni aziendali che, collateralmente alla funzione vendite, contribuiscono in modo più o meno diretto alla filiera di vendita, quali, principalmente:

- la funzione depositaria delle analisi per la determinazione dei requisiti e delle scelte di progetto e di sviluppo dei prodotti/servizi. Nelle aziende di maggiori dimensioni questa funzione corrisponde al *product/service management*;
- quella funzione che nell'ambito del **marketing** riguarda i mercati indirizzati fungendo anche da integratore critico di tutte le informazioni sulle esperienze e i risultati ottenuti;

- la **funzione responsabile della erogazione dei servizi**, che accumula al suo interno le competenze specialistiche e le esperienze delle precedenti realizzazioni, che costituiscono una delle principali voci del patrimonio intangibile dell'azienda venditrice.

Queste problematiche di comunicazione che esigono la convergenza di diversi contributi evidenziano un tema di particolare importanza che sarà ripreso e approfondito nelle sue implicazioni più ampie alle **chart 418-424**, tema che riguarda **la cooperazione e l'integrazione interfunzionale**, che in questo specifico caso interviene per fornire sostanza e dati concreti ai contenuti della comunicazione di vendita, ma che risulta di importanza fondamentale in tutti i rapporti dell'azienda con il mercato per la sua capacità di influenzare l'efficacia commerciale e il livello di soddisfazione dei clienti.

In fase di esecuzione le comunicazioni di vendita al cliente devono essere accortamente personalizzate in funzione dell'interlocutore come soggetto e come interessi che rappresenta, argomento già accennato alla **chart 231** discutendo di *Sales Value Proposition* e ripreso alla **chart 244** discutendo di presentazione della soluzione al cliente.

Una comunicazione relativa a un medesimo argomento, indipendentemente dall'oggetto della vendita, deve essere adattata come livello di dettaglio, stile e tempi dell'atto comunicativo al tipo di interlocutore a cui si rivolge, sia esso un membro del vertice aziendale, un manager di una funzione utente della soluzione, un tecnico o un *buyer* professionale.

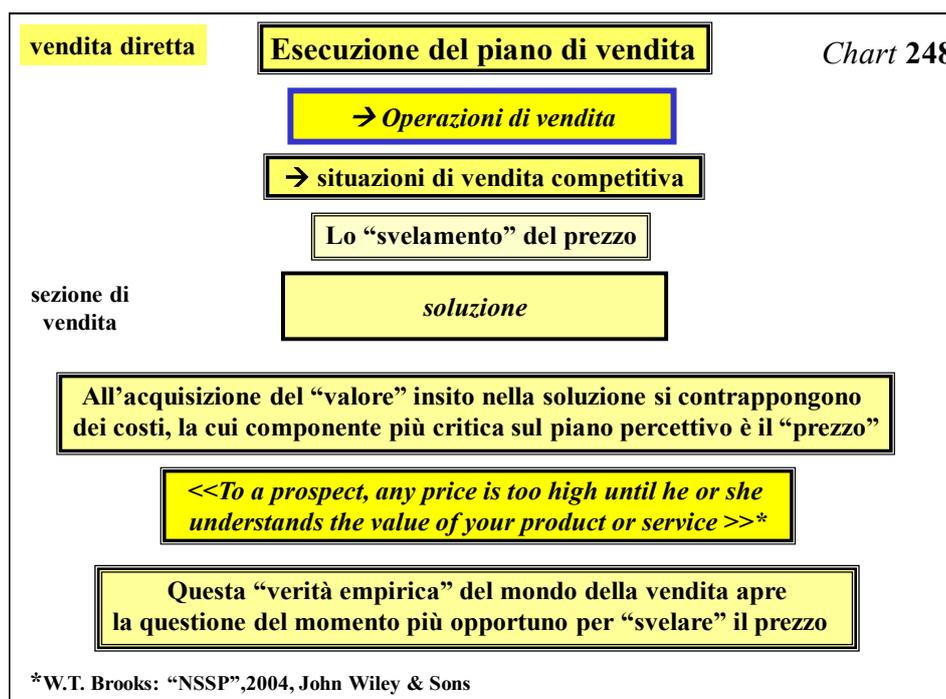
In particolare tutte le argomentazioni sulla soluzione e sul suo valore devono poi essere anche sintetizzabili in una dichiarazione molto concisa che sia in grado di trasferire all'alto management dell'azienda cliente, anche in forma scritta proprio nell'eventualità che non sia possibile avere un contatto diretto, l'entità di tale valore per le componenti quantificabili e l'importanza e le influenze, dirette e indirette, delle componenti non quantificabili.

L'efficacia di tale dichiarazione è tanto maggiore quanto più le componenti di valore della soluzione, combinate con il valore aziendale attribuito all'esigenza, che rimane la fondamentale motivazione del cliente per la ricerca della soluzione, siano traducibili in elementi di particolare interesse dell'alta direzione, se sono ad esempio in grado di influenzare:

- voci del conto economico,
- efficienza aziendale nel medio e lungo periodo,
- posizionamento di mercato dell'azienda rispetto ai diversi elementi di un'analisi *SWOT* (**chart 27**), che possono riguardare.
  - ulteriori spinte commerciali basate sui punti forti,
  - l'eliminazione o la riduzione del danno dai punti deboli,
  - l'indirizzamento di opportunità particolarmente promettenti,
  - la prevenzione da possibili minacce,
- altri temi caratteristici dell'ambiente business in cui opera l'azienda cliente che sono di interesse dell'alta direzione.

Di fatto si ritorna concettualmente alla “*Sales Value Proposition*” (**chart 231**) ma a questo punto non più riferita a dei potenziali teorici di valore o a valori effettivi apportati ad altre situazioni, ma riferita alla specifica problematica che il cliente vuole risolvere.

## Lo “svelamento” del prezzo



E’ esperienza comune che di fronte alla dichiarazione del prezzo di una certa proposta di soluzione se la controparte non è ancora riuscita a entrare a fondo nella comprensione della proposta stessa e non ha realizzato a pieno il valore per l’azienda insito in quella soluzione, si possono generare reazioni, anche di natura emotiva, che rischiano di compromettere la situazione di vendita. Questo rischio sollecita il venditore a esser molto cauto nello scegliere i tempi per rivelare il prezzo.

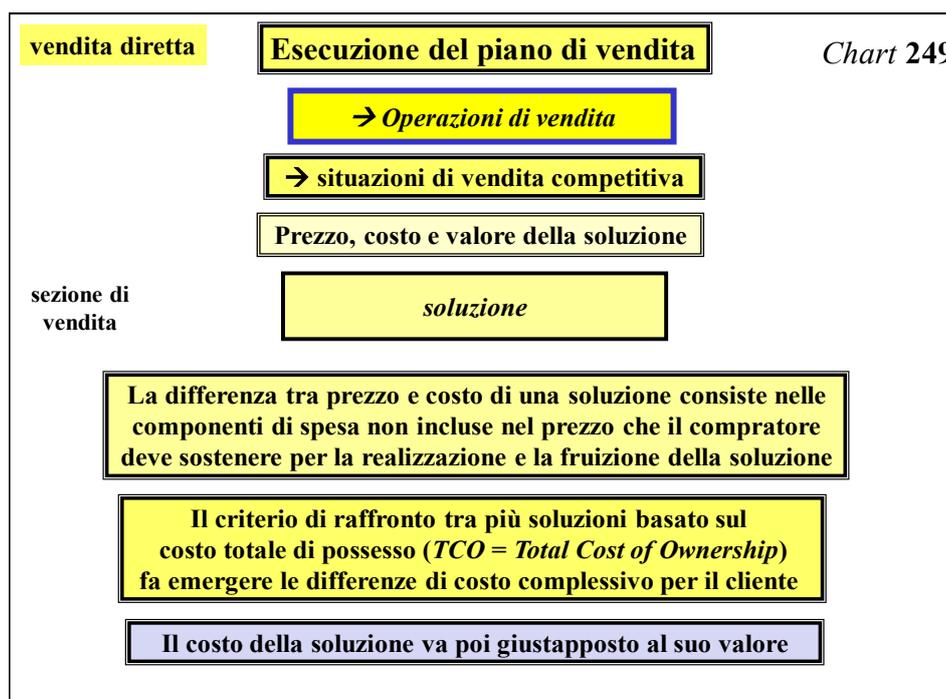
La citazione<sup>99</sup> riportata nella *chart* (“per un futuro cliente qualunque prezzo è troppo alto finché non comprende il valore del prodotto o del servizio”) sancisce molto nettamente e realisticamente questa verità empirica. Nelle situazioni in cui il cliente sollecita informazioni sul prezzo e il venditore stima che il momento sia ancora prematuro, dovranno però essere usati validi argomenti per giustificare la riluttanza a rispondere compiutamente senza creare nell’interlocutore impressioni negative o generare sospetti.

In una situazione di vendita il prezzo è il dato di più immediata comprensione e di maggiore impatto immediato e visibilità esterna. Ma l’affermazione di Fiocca-Snehota-Tunisini secondo la quale “nei mercati *business-to-business* l’importanza del prezzo è assoluta: tra i compiti primari degli acquirenti professionali vi è sempre quello di minimizzare lo sforzo economico, ossia i costi sostenuti dall’impresa cui appartengono”<sup>100</sup>, che sembra far coincidere “prezzo” e “costi sostenuti”, è un’affermazione sicuramente valida per il commercio delle *commodities*, prodotti con caratteristiche e condizioni di fornitura standardizzate per i quali il prezzo è l’unico elemento di distinzione tra un’offerta e l’altra, ma per tutte le altre situazioni di fornitura, “prezzo” e “costi sostenuti” dall’azienda acquirente non coincidono così come non sono identici i valori associati a ciascun’offerta. Si apre quindi la questione di come valutare in forma appropriata lo sforzo economico complessivo richiesto al cliente per ottenere la soluzione a una sua esigenza e come raffrontare sforzo economico e valore dell’offerta tra le diverse proposte.

<sup>99</sup> William T. Brooks, op. cit., pag. 114.

<sup>100</sup> Fiocca-Snehota-Tunisini, op. cit., pag. 147.

## Prezzo, costo e valore della soluzione



Per le valutazioni economiche delle diverse soluzioni si è già detto alla [chart 248](#) come il prezzo sia la variabile di più immediata considerazione e di maggiore impatto emotivo, mentre è la più complicata nozione di costo complessivo che dovrebbe costituire l'effettivo terreno base di confronto.

Prezzo e costi da sostenere per ottenere la soluzione a un'esigenza aziendale sono due visioni simmetriche ma non speculari dello stesso fenomeno. Il prezzo è il controvalore monetario della soluzione che l'azienda venditrice dovrebbe percepire nella transazione commerciale, mentre i costi corrispondono agli oneri economici complessivi che il compratore dovrebbe sostenere per acquisire la soluzione e renderla operativa per poterne fruire, **costi dei quali il prezzo pagato al fornitore costituisce solo una parte.**

Le valutazioni comparative delle differenze di costo tra le diverse soluzioni con le differenze di valore tra le stesse soluzioni, dovrebbero costituire importanti, anche se non esclusivi, elementi di scelta della soluzione.

**Le differenze di costo** per il cliente tra le diverse soluzioni che si confrontano, oltre al contributo generato dalle **differenze di prezzo**, possono trarre origine da varie altre voci, come ad esempio:

- differenze nelle **condizioni di fornitura** quali, ad esempio, condizioni e termini di pagamento, oneri di imballaggio, di spedizione e di consegna, termini di garanzia, condizioni di gestione delle non conformità e dei resi, oneri per la manutenzione, per gli interventi tecnici e per i ricambi fuori garanzia, e, in presenza di una significativa componente servizi, se il relativo prezzo è "chiavi in mano" e quali sono le modalità di regolazione di eventuali varianti in corso di esecuzione del servizio, oppure se il prezzo è su base *time & material*, ossia con addebito a consuntivo sulla base delle risorse impiegate;
- differenze nei **costi interni** per il contributo di risorse umane e materiali del compratore nella implementazione e messa in esercizio della soluzione, per gli eventuali costi di impianto e di adeguamento dell'ambiente che deve ospitare gli impianti tecnici della soluzione, per i costi di transizione dalla situazione attuale alla nuova soluzione (addestramento del personale, esercizio provvisorio della soluzione, gradualità della transizione), per gli oneri di gestione in esercizio della soluzione, per i consumi energetici, ecc.;

- differenze nella **vita economica** stimata della soluzione o, nel caso di valutazione fatta su un arco di tempo prefissato, ad esempio tre anni, il valore residuo commerciale dei mezzi tecnici acquistati per la soluzione.

La valutazione delle differenze di costo complessivo per il cliente delle diverse soluzioni è un po' più laboriosa della semplice considerazione del prezzo poiché per stabilire quali voci di costo siano da inserire nei calcoli, la loro entità e il tempo in cui si manifestano, è necessario analizzare a fondo le condizioni contrattuali proposte e i contenuti tecnico/funzionali delle soluzioni, formulare delle ipotesi sul regime di funzionamento delle soluzioni e utilizzare un criterio di calcolo che tenendo conto di tutti questi fattori esprima la stima del costo complessivo per l'acquisizione e la fruizione delle diverse soluzioni.

Il criterio di calcolo più coerente con la problematica di costi in discussione è senz'altro il cosiddetto "costo totale di possesso" (in questo caso "costo totale di acquisizione e fruizione") della soluzione o **TCO (Total Cost of Ownership)**.

Il **TCO** è sostanzialmente un flusso di cassa attualizzato su un arco di tempo predefinito, che dovrebbe corrispondere alla presumibile vita economica della soluzione (che talvolta per motivi di semplificazione viene limitato a 3-5 anni), in cui, sotto determinate ipotesi, vengono inseriti al tempo in cui si manifesteranno tutti i costi diretti e indiretti di cui l'azienda dovrà farsi carico per la realizzazione, l'avvio e la gestione della soluzione, inclusi il prezzo pagato al fornitore e, come costo negativo, il valore residuo commerciale a fine periodo dei beni acquisiti con la soluzione. Individuati i costi che entrano in gioco, stimata la loro entità e il tempo in cui si manifestano, il flusso di cassa, realizzabile agevolmente con un modello su foglio elettronico, permette di giungere a un costo complessivo attualizzato di acquisizione e fruizione della soluzione nell'arco di tempo considerato.

Ovviamente il fornitore che si considera più avvantaggiato dallo spostamento della discussione dal prezzo al **TCO** sarà quello che più premerà sul cliente per l'adozione di questo criterio di valutazione delle soluzioni, salvo che il cliente non sia già orientato in tal senso nell'ambito delle politiche di acquisto che si è dato. Lo stesso fornitore interessato tenderà a facilitare l'adozione della metodologia **TCO** nelle trattative non lasciando completamente al cliente l'onere di definire il relativo modello di calcolo, ma doterà il suo venditore di uno o più modelli di calcolo del **TCO** da proporre al cliente, modelli pensati al suo interno con uno sforzo interfunzionale, i quali includono l'indicazione delle principali voci di costo da considerare.

La metodologia **TCO** è stata proposta e utilizzata alla fine degli anni '80 da Gartner Group, una società di consulenza internazionale specializzata nel settore informatico, con un'applicazione alle problematiche di acquisto di *personal computer* dove, con quest'approccio, veniva rilevato che il costo di possesso di questi beni nell'arco di tempo della loro vita economica era di un'entità 5-10 volte superiore al loro prezzo di acquisto, spiazzando così con questa rivelazione i criteri di scelta di tali beni fino a quel tempo seguiti.

Da allora l'applicazione di questa metodologia è stata estesa con successo dagli acquisti di beni strumentali all'analisi critica dei costi di gestione di settori aziendali che comportano importanti beni d'investimento rivelando l'effetto, talvolta clamoroso, dei molti costi nascosti, diretti e indiretti, e fornendo così un efficace strumento di gestione di tali costi.

Ma le differenze di costo non possono essere le uniche determinanti della scelta nel confronto tra soluzioni poiché devono intervenire anche le considerazioni legate ai valori delle soluzioni e ad altri aspetti, il più rilevante dei quali sembra essere la percezione di rischio, argomento che viene ripreso alla successiva **chart 250**.

Stabiliti quindi i costi complessivi delle soluzioni, questi andrebbero giustapposti ai valori attribuiti a tali soluzioni, valori che dipendono da quelle caratteristiche di ciascuna soluzione che il cliente ritiene di dover considerare perché rilevanti sulla base della sua visione della propria esigenza e dell'assetto operativo che vorrebbe dare alla nuova soluzione.

In questi valori vanno incluse le componenti intrinsecamente intangibili o, comunque, difficili da quantificare, le quali possono intervenire sul piano:

- delle tecnologie utilizzate, che influenzano la qualità dei prodotti o dei servizi inclusi nella soluzione, così come l'efficienza o i livelli di automatismo dei processi,
- delle funzionalità e della flessibilità operativa, che implicano dei riflessi sulla produttività del personale addetto e sulla qualità del servizio all'utente,
- dell'affidabilità, che incide sui periodi di tempo di inutilizzabilità della soluzione che impattano la capacità operativa dell'azienda,
- della possibilità di estensione della soluzione:
  - al variare dei volumi che l'azienda deve trattare,
  - all'estendersi del perimetro organizzativo coperto dalla soluzione, come, ad esempio, nel caso di una sua estensione ad altri reparti o ad altre sedi dell'azienda,
- della salvaguardia di investimenti pregressi nell'area organizzativa interessata alla soluzione, incluso l'addestramento del personale che per aziende distribuite geograficamente può risultare molto oneroso,
- della sua capacità di evoluzione con investimenti incrementali che possano gradualizzare nel tempo gli oneri economici della soluzione o allungare la sua vita economica,
- e, talvolta, anche della sua stessa eleganza organizzativa.

Il peso da dare a queste differenze determinate da variabili prevalentemente qualitative risulta di valutazione particolarmente delicata proprio per la difficoltà di una loro quantificazione, per cui, analogamente a quanto fatto per pesare il valore delle componenti intangibili dell'esigenza (**chart 221, 240, 241**), non si può che ricorrere a criteri "politici" che rispecchino visione e cultura manageriale della persona o dell'organo che prende le decisioni.

Da tutto quanto sopra appare evidente come il prezzo, pur godendo di altissima considerazione per la sua immediatezza percettiva e i riflessi emotivi che suscita, costituisca sul piano commerciale una variabile psicologicamente importante ma assolutamente parziale, soprattutto nelle vendite che trattano contenuti di una certa complessità.

**Si potrebbe affermare quindi che il prezzo è apparenza e il costo sostanza, ma come l'esperienza quotidiana insegna, l'apparenza prevale spesso sulla sostanza** e questo rappresenta un incentivo sufficiente per alcune aziende per proporre "prezzi specchietto", "specchietto" per analogia con gli specchietti girevoli usati dai cacciatori per attirare le allodole, contando di recuperare introiti in un tempo successivo attraverso componenti di ricavo accessorie, inizialmente non molto evidenti per il cliente, o, addirittura, pratica molto usata nelle forniture al settore pubblico, contando su successive revisioni di prezzo in corso d'opera giustificate da varianti nelle specifiche di fornitura o dall'intervento di imprevisti non imputabili al fornitore che causano maggiori costi.

Un'azienda che non vuole adottare una politica di prezzi di questo tipo non è però esonerata dallo stabilire prezzi che oltre che competitivi nella sostanza si "presentino bene" anche all'apparenza. E ciò perché l'apparenza, influenzando le sempre importanti prime impressioni, non costringa il venditore a lavorare con l'*handicap* e cercare dei recuperi proponendo argomentazioni che per la loro complessità richiedono l'attenzione e la disponibilità della controparte, in una situazione di mercato in cui molti interlocutori non danno la possibilità al venditore di sviluppare i suoi ragionamenti per mancanza di tempo, di voglia o di attitudine mentale.

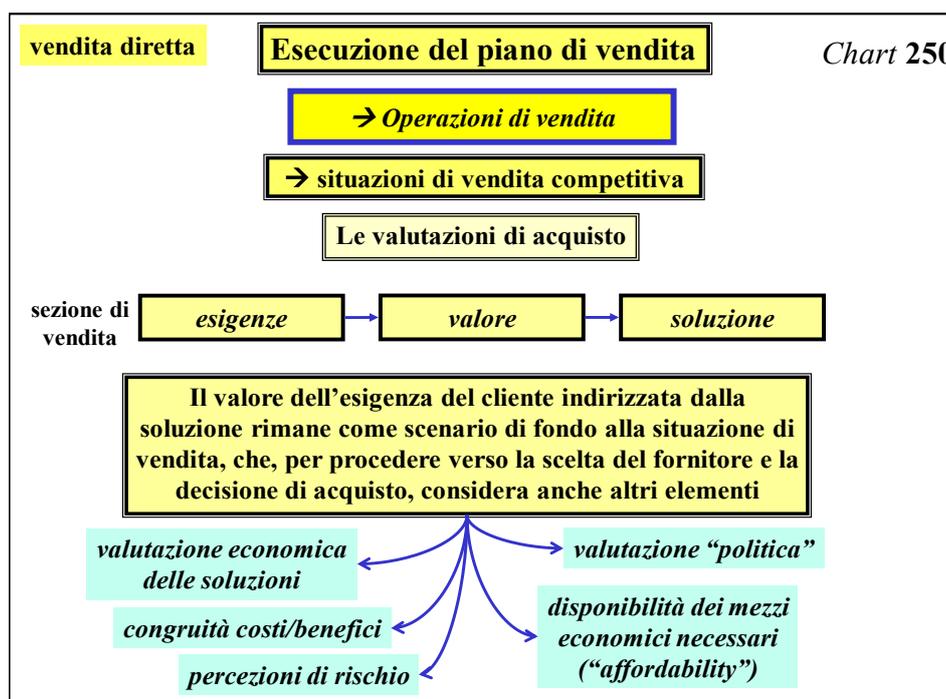
Non va poi trascurato che chi decide l'acquisto di una soluzione con un prezzo più alto, anche se il costo complessivo aziendale è più basso e/o i valori qualitativi della soluzione superiori, è comunque poi chiamato a giustificare al suo interno questa scelta e non sono molte le persone disposte ad assumersi quest'onere, tanto più che le differenze di prezzo sono elementi certi, visibili

e immediati mentre le differenze di costo e/o qualità non sono certe o altrettanto visibili, oltre a essere, in parte, differite nel tempo senza la garanzia di poterle realmente ottenere.

Questo tema del reale ottenimento dei benefici attesi associati ai valori dell'esigenza e a quelli della soluzione è molto dibattuto e c'è un forte disincanto rispetto ad aspettative di questo tipo nell'alto management di molte aziende, a meno che non vengano impostati rigorosi controlli attuativi e si individui un responsabile che rilevi e riferisca sulla reale acquisizione di tali benefici.

Da ultimo va osservato che un prezzo che si "presenti bene" riduce anche le criticità dell'attesa del giusto momento nel corso della trattativa per svelare il prezzo al cliente, discusso alla [chart 248](#).

## Le valutazioni di acquisto



Si è visto in precedenza come il valore dell'esigenza o un obbligo inderogabile a soddisfarla ([chart 241](#)) siano le motivazioni chiave del cliente per la ricerca di una soluzione a tale esigenza e, una volta che un ventaglio di possibili soluzioni gli sono state prospettate, questi per procedere verso la scelta del fornitore e la decisione di acquisto deve considerare anche vari altri elementi oltre ai due sopra citati che rimangono comunque come dati di riferimento nello scenario di fondo.

Tra gli altri elementi che il cliente è portato a considerare per fare la sua scelta vengono sicuramente in evidenza i seguenti:

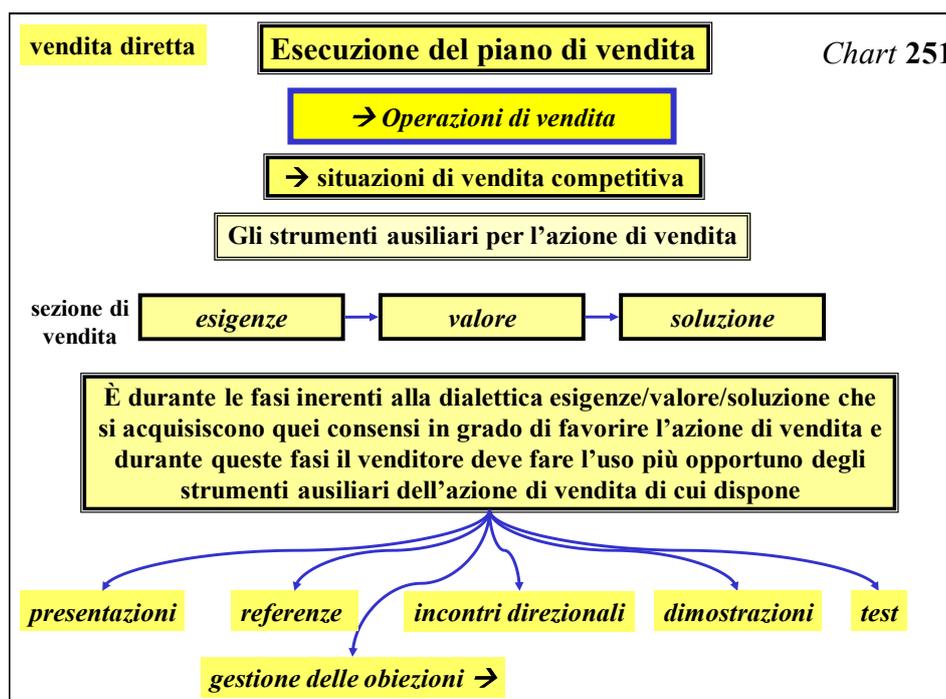
- **valutazione economica delle soluzioni.** La valutazione economica delle soluzioni fa riferimento al raffronto economico dei costi delle diverse soluzioni in relazione ai valori tangibili che il cliente associa a ciascuna di tali soluzioni. Per valutare i costi delle soluzioni, il cliente deve decidere il parametro di raffronto che può andare dal solo prezzo, al prezzo corretto considerando almeno le condizioni di fornitura ([chart 249](#)), fino ad arrivare a una stima più o meno accurata del *TCO*. Per tener conto, invece, dei valori tangibili delle soluzioni il cliente considererà, dei tanti prospettati dal venditore, solo quelli che ritiene rilevanti per il suo ambiente. Giustapponendo onerosità e valori tangibili rilevanti delle soluzioni il cliente ha tutti gli elementi per decidere quale delle soluzioni ritiene più conveniente sul piano puramente economico, criterio che ovviamente costituisce solo una delle diverse dimensioni da considerare nella valutazione di acquisto;

- **valutazione “politica”**. È questa un’altra importante dimensione nelle valutazioni di acquisto, la quale integra la dimensione precedente, puramente economica. Gli aspetti di valutazione politica si presentano sotto più di un profilo, come ad esempio:
  - il profilo meta-economico, che è sempre presente poiché i valori intangibili delle soluzioni, se rilevanti per il cliente, hanno sempre un riflesso economico anche se questo non è quantificabile perché indiretto, o perché influenza i fatti aziendali combinato in maniera inscindibile con altre variabili o perché agisce con un’influenza distribuita sul lungo periodo. Tali valori non possono che essere valutati attraverso criteri di politica aziendale, che sono influenzati dalla cultura manageriale prevalente nell’azienda e da certi obiettivi che l’azienda si è dati. Quindi il valore che un’azienda dà, ad esempio, ad aspetti quali la qualità gestionale, l’estetica, l’immagine commerciale, il livello di soddisfazione dei propri dipendenti piuttosto che ad altri fattori di influenza che agiscono sul medio/lungo periodo, sono parte di questa cultura manageriale che si concretizza nelle politiche aziendali;
  - parte ancora di un profilo politico sono le contese di potere, più o meno palesi, all’interno delle aziende, che influenzano la valutazione dei valori intangibili per effetto di interessi funzionali, di convenienze del momento o dei rapporti di forza;
- **congruità costi/benefici**. Il cliente è consapevole del fatto che l’acquisizione della soluzione alla sua esigenza comporta certi oneri economici i quali vanno a erodere il valore aziendale dell’esigenza stessa. Quindi, conosciuto il prezzo delle soluzioni e gli eventuali altri costi interni associati di cui dovrà farsi carico, il cliente valuterà la congruenza e la convenienza di tutto ciò rispetto al valore della sua esigenza. Questo è un aspetto molto critico poiché in un’eventuale situazione di incongruità tra valore dell’esigenza e costi da sostenere potrebbe essere rimessa in discussione la decisione di perseguire quell’esigenza, a meno che questa non sottenda un *need* il cui soddisfacimento si configura come un obbligo inderogabile (*chart 241*);
- **disponibilità dei mezzi economici necessari (*affordability*)**. Questo è un aspetto che è stato già incontrato diverse volte in questo lavoro (*chart 12, 45, 235, 241, 242*). L’*affordability* è una nozione importante in ogni situazione di vendita perché è in grado di impedire l’acquisto della soluzione, anche se questa è di grande valore e di convenienza assoluta per l’azienda. L’*affordability* può dipendere dalla disponibilità di risorse che limita la capacità di spesa dell’azienda (*affordability reale*), dai budget di spesa allocati in sede preventiva a fronte dell’esigenza (*affordability temporanea*) oppure da limiti di delega al responsabile che tratta l’affare (*affordability burocratica*). E’ quindi problematico per un venditore impostare una trattativa a fronte di limiti di *affordability* se questi non sono rimovibili o se non si è in grado di “dosare” la proposta di soluzione in modo da renderla compatibile con tali limiti. In effetti, una delle prime cose che il venditore deve scoprire è la capacità finanziaria dell’azienda e i limiti di budget o di delega del o dei suoi interlocutori, per non avviare una trattativa che non ha poi modo di concludersi. Da tutto ciò si comprende come le valutazioni di *affordability* possono costituire per il venditore anche un elemento di vaglio del cliente, di strategia di offerta o di selezione dell’interlocutore;
- **percezioni di rischio**. Nel presente contesto ambientale di elevata turbolenza (*chart 15*), che ha molto ridotta la tolleranza agli errori, c’è un aspetto particolare del valore intangibile della soluzione, che per la sua forte influenza sulle scelte del cliente in diverse situazioni, merita un suo proprio spazio di trattazione. Si tratta delle percezioni di rischio che, una determinata scelta della combinazione soluzione/fornitore, è in grado di suscitare. Si è già discusso all’inizio di questo lavoro (*chart 6*) di percezioni di rischio, collegandole poi alla nozione di “fiducia” nell’ambito della discussione sul marketing relazionale (*chart 46*). Qui si vuole riprendere lo stesso argomento ma in senso più esteso, facendo riferimento a qualunque situazione di vendita. I rischi di una scelta possono avere pesanti riflessi economici per l’azienda nel caso che la fornitura presenti problemi in sede di esecuzione del contratto (problemi di risultato, di affidabilità del fornitore, di sua solidità economica o altro), ma tali rischi sono anche personali

per chi ha avuto la responsabilità di quella decisione di acquisto. Le percezioni di rischio sono maggiormente sentite nel caso di forniture che interessano aree sensibili dell'attività aziendale, o che comportano elementi di particolare complessità tecnico/organizzativa, oppure che sono critiche sul piano dei tempi di realizzazione o dei livelli di servizio necessari. Si propone qui una breve riflessione sulle **percezioni di rischio, quali componenti del valore della soluzione**, perché il venditore può avere un'importante influenza sull'orientamento del cliente su questo aspetto. Infatti, una dei filoni collaterali di attività da parte del venditore nel corso della trattativa, in vista del suo posizionamento per la decisione finale, dovrebbe essere quello di aumentare il grado di confidenza del cliente verso le proposte che gli vengono fatte e verso l'azienda che il venditore rappresenta. Ciò può essere ottenuto lavorando su diversi fronti, il primo dei quali consiste senz'altro nello stabilire delle buone relazioni tra le due aziende che prescindano anche dall'oggetto specifico della trattativa. Un cliente che acquisisce una discreta conoscenza di un'azienda, suo attuale o potenziale futuro fornitore, viene a conoscenza del suo business, dei suoi comportamenti sul mercato e, se del caso, viene ad avere contatti personali con membri del vertice, tende a sentirsi maggiormente confidente e sa a chi rivolgersi nel caso si presentino gravi problemi nel corso della fornitura. L'altro fronte su cui lavorare per aumentare il grado di confidenza del cliente è di ricorrere all'uso di strumenti ausiliari dell'azione di vendita quali presentazioni, referenze, dimostrazioni, test, ecc., che diano al cliente la possibilità di avvicinarsi ai prodotti che vengono offerti, di conoscere le esperienze di altri clienti e le valutazioni di terze parti sulle capacità di servizio dell'azienda, attività che, correttamente calibrate, fanno parte della normale attività del venditore e che sono approfondite alla successiva **chart 251** a cui si rimanda. Infine, sempre per indirizzare questa problematica delle percezioni di rischio, il venditore dovrebbe inserire nella proposta che va maturando per quella trattativa, oltre che i prodotti/servizi che sono strettamente funzionali alla soluzione, possibilmente, anche condizioni di vendita e servizi aggiuntivi che tendono a indirizzare questa area di preoccupazioni del cliente e pensati in funzione delle caratteristiche della fornitura, come, ad esempio, garanzie specifiche, periodi di prova, fatturazioni differite, periodi di assistenza e di supporto speciale, ecc. È certo che tutto questo non può non avere dei riflessi sul prezzo della soluzione e si vedrà poi, nella discussione della fase del ciclo di vendita riguardante la negoziazione (**chart 267**), come il prezzo tenda a entrare in tensione con i valori della soluzione, dei quali l'insieme delle percezioni di rischio è sicuramente, in diverse situazioni, uno dei più importanti. Talvolta le percezioni di rischio sono talmente influenti sulle valutazioni di acquisto da portare a trascurare le considerazioni economiche e tecnico/funzionali per preferire a priori la scelta di un fornitore *leader* di mercato, scelta percepita a priori come "assicurazione sui rischi di fornitura".

Nella conduzione della sua trattativa il venditore deve tener presenti tutti gli elementi in grado di condizionare la valutazione di acquisto del cliente, con lo scopo di posizionare la sua offerta e le sue azioni di vendita in modo tale, per quanto gli risulta possibile, di influenzarli positivamente

## Gli strumenti ausiliari per l'azione di vendita



Nella gestione delle fasi sinteticamente indicate come “esigenza/valore/soluzione”, che costituiscono il nucleo centrale del modello di ciclo di vendita proposto, sono stabilite tutte le premesse che vanno poi a condizionare la conclusione finale della situazione di vendita.

In queste fasi viene individuata, messa a fuoco e valorizzata l'esigenza del cliente, viene definita la proposta di soluzione che risponde a questa esigenza, vengono evidenziati i valori tangibili e intangibili associati a questa soluzione e vengono sviluppate delle discussioni critiche che contribuiscono ad allineare la proposta alle attese e a certi punti di vista del cliente.

Nelle interazioni con il cliente durante queste fasi il venditore viene poi a conoscenza di molti aspetti del business del cliente, dei suoi problemi, di alcuni dei suoi obiettivi, delle persone coinvolte nelle discussioni in corso, con alcune delle quali si stabiliscono anche delle relazioni personali, di certe dinamiche interne al cliente, dei suoi processi e comportamenti d'acquisto, e, di contro e nello stesso tempo, si viene a formare nelle percezioni delle persone del cliente una certa immagine del venditore stesso come professionista e della sua azienda come potenziale fornitore, immagine che acquista un'importanza significativa nelle valutazioni di natura “politica” che il cliente sarà portato a considerare laddove siano in gioco componenti intangibili e considerazioni di rischio di varia natura.

È ancora nelle more di queste fasi che il venditore viene a conoscenza della presenza o meno nella situazione di vendita della concorrenza e di quale concorrenza. Queste informazioni lo portano, in genere, a un adeguamento della sua azione di vendita, che è e deve rimanere primariamente focalizzata sull'esigenza del cliente, ma che deve anche tener conto dei vincoli situazionali discussi a [chart 244](#), dei quali quello della protezione dai rischi delle omologhe azioni di vendita dei concorrenti rimane, forse, il più condizionante ([chart 253](#)).

Tenendo presente questo scenario complessivo è proprio durante queste fasi che il venditore va a impiegare tutti gli strumenti dell'azione di vendita, tra quelli che ha disponibili e che ritiene appropriati al caso specifico, per cercare di acquisire quel consenso alla sua proposta, che essendo ancora a un livello informale permette quegli aggiustamenti che le circostanze gli fanno ritenere appropriati in relazione alle obiezioni dei suoi interlocutori, alle mosse della concorrenza e a quelle che lui percepisce essere le aspettative prime di chi nel cliente ha il potere di decidere

A questo punto è forse opportuno qualche commento su alcuni degli strumenti ausiliari dell'azione di vendita di più frequente impiego nelle trattative commerciali:

- **presentazioni.** È quasi certo che al di là delle informazioni sulla proposta di soluzione che va maturando, che si trasferiscono durante le conversazioni spesso informali con le controparti del cliente, si arriva a un punto in cui è necessario effettuare uno o più presentazioni formali della soluzione quando questa ha raggiunto, a giudizio del venditore, una sua configurazione relativamente stabile. Queste presentazioni sono momenti di comunicazione particolarmente importanti e delicati sia per ottenere consensi, più o meno espliciti, alla proposta di soluzione, sia per rilevare qualche osservazione fondata e importante che può anche portare a delle revisioni della soluzione stessa. Alle **chart 244 e 247** sono già state discusse alcune di quelle che possono essere considerate criticità in tutte le situazioni di comunicazione, con particolare riferimento al contenuto della comunicazione, al linguaggio e allo stile da adottare che devono essere adeguati al punto di vista e agli interessi dell'interlocutore cui ci si rivolge. Ferme restando quindi queste criticità le presentazioni formali di vendita richiedono inoltre di calibrare bene la dimensione dell'*audience* che, a differenza della maggioranza delle presentazioni promozionali di marketing, dovrebbe essere mantenuta ristretta:
  - per favorire la focalizzazione dei partecipanti sull'argomento e la loro interazione con il presentatore,
  - per mettere questi in grado di gestire più agevolmente le reazioni dei partecipanti,
  - per evitare azioni di disturbo di persone estranee alla trattativa
  - e, soprattutto, per favorire le discussioni interne all'*audience* stessa.

Queste presentazioni se ben preparate e ben condotte sono strumenti di comunicazione molto efficaci e in grado di mantenere le discussioni tra presentatore e *audience*, e tra i diversi partecipanti all'incontro (aspetto molto interessante e utile che fa emergere molte informazioni sulle dinamiche interne all'azienda cliente e sugli interessi contrapposti), intorno a una traccia ben definita, fatto in grado di ridurre i rischi di dispersioni che tolgono efficacia alle presentazioni;

- **referenze.** Il fatto di poter vantare delle referenze citabili di realizzazioni analoghe su altre aziende che hanno riscosso la soddisfazione del cliente, che possono essere seguite da visite a quel cliente, è un fattore che accresce la credibilità del fornitore e riduce le percezioni di rischio (**chart 6, 45, 46, 220, 223, 250**). L'unico pericolo insito in questo strumento è che la citazione di referenze può generare incontri diretti per iniziativa autonoma del cliente, senza la mediazione del fornitore, circostanze pericolose perché sussiste il concreto rischio che il contatto dal lato del cliente-referenza non sia con la persona giusta e che le informazioni trasmesse possano essere parziali o distorte;
- **incontri direzionali.** Gli incontri direzionali sono un importante strumento per stabilire delle relazioni tra i vertici delle due aziende, relazioni che portano a una migliore conoscenza reciproca tra le aziende e, talvolta, anche allo stabilirsi di rapporti personali tra i vertici. Il fatto che un'eventuale richiesta particolare fatta dal cliente durante la trattativa sia esplicitamente accettata dal vertice dell'azienda fornitrice in un incontro a quel livello, viene recepito come una garanzia e facilita la conclusione della trattativa. Inoltre con un incontro direzionale si possono favorire scambi d'informazioni e di esperienze anche al di fuori della materia trattata nella specifica situazione di vendita, così come possono essere decisi progetti congiunti che rafforzano la relazione tra le due aziende;
- **dimostrazioni.** La capacità di dimostrare il funzionamento di un prototipo o parte della soluzione in un ambiente di prova costituisce un potente strumento di comunicazione che rende meglio comprensibili al cliente anche certe componenti intangibili della soluzione e dà credibilità alla proposta. Va però considerato che l'approntamento di una dimostrazione molto personalizzata è sempre un'attività impegnativa e costosa e, quindi, un tale strumento di vendita

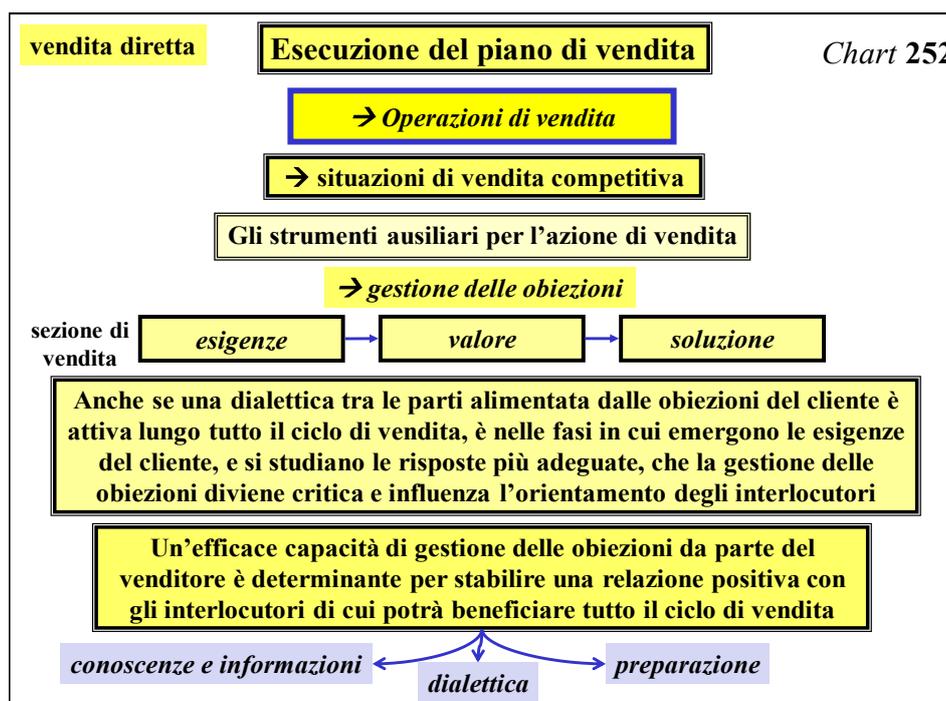
va messo in campo solo in trattative di elevato valore, in presenza di una concorrenza che si ritiene abbia qualche difficoltà a controbattere con una mossa analoga;

- **test.** La possibilità di far provare la soluzione o parte di essa nell'ambiente reale del cliente (*test-on-site*) è lo strumento di vendita più costoso e più rischioso, ma in alcune situazioni può essere l'arma assoluta. Quest'approccio è possibile quando la soluzione all'esigenza del cliente è in gran parte disponibile, perché già sviluppata per un altro cliente, è affidabile, adattabile alla nuova situazione con limitate modifiche ed è facilmente "portabile", oppure se la soluzione si può rapidamente costruire, almeno in parte, con quei *building blocks* discussi a **chart 17** e realizzati nell'ambito di una strategia aziendale di *asset based services*;
- **gestione delle obiezioni.** In tutto il ciclo di vendita il cliente solleva obiezioni al venditore talvolta nell'ambito di un gioco delle parti come strumento di una schermaglia dialettica per saggiare lo spessore della controparte, per provare la reale convinzione del venditore sulle argomentazioni che porta avanti, oppure per ottenere maggiori informazioni sulle tematiche in discussione o anche per dare l'impressione di essere scettico su quanto gli viene proposto in funzione di un posizionamento tattico in vista di una successiva fase di negoziazione. Ma molto più spesso le obiezioni sono la genuina espressione di perplessità del cliente di fronte a proposte non ben comprese o non condivise e servono come strumento dialettico per arrivare a una propria convinzione, positiva o negativa, su quanto sostenuto dal venditore, oppure sono l'espressione di dubbi o insinuazioni sollevate dai concorrenti che il cliente sente di dover verificare. Nelle tre fasi centrali del ciclo di vendita, "esigenza/valore/soluzione", le obiezioni riguardano soprattutto la soluzione, le sue componenti di valore e la capacità del fornitore di realizzare quanto viene proponendo, ma dopo lo svelamento del prezzo, le obiezioni tendono a concentrarsi su quest'ultimo aspetto che, per tutto ciò che è stato discusso su "Prezzo, costo e valore della soluzione" a **chart 249**, non può non riallacciarsi anche a tutte le discussioni precedenti. Tra gli strumenti di vendita a disposizione del venditore la sua capacità di gestire in maniera adeguata le obiezioni del cliente è quello più critico e che più lo coinvolge personalmente.

Il venditore costruisce quindi la sua azione prima sul lato della comprensione delle esigenze del cliente, spontanee o sollecitate che siano, poi su quello dell'elaborazione di una proposta di risposta a tali esigenze che tenga conto della presenza della concorrenza sulla situazione di vendita, utilizzando in quest'azione gli strumenti dell'azione di vendita che ritiene più efficaci nella specifica situazione, stando però molto attento a **bilanciare** correttamente l'onerosità degli strumenti utilizzati e il valore economico o l'importanza politica della trattativa.

Tra questi strumenti la capacità di gestione delle obiezioni gioca un ruolo importante soprattutto perché interviene in tutte le circostanze e merita quindi qualche ulteriore riflessione che viene sviluppata nella *chart* successiva.

## Gestione delle obiezioni



Come già detto il problema della gestione delle obiezioni del cliente è presente, in forme più o meno intense, in tutte le fasi del ciclo di vendita.

Le obiezioni sono il sale della trattativa e il venditore preparato e sicuro di sé vede nelle obiezioni del cliente una sfida dialettica che può anche procurare qualche soddisfazione sul piano professionale, specialmente se percepisce di riuscire a gestire bene il rapporto con il cliente essendo convincente sugli aspetti per i quali ha una buona storia da raccontare o riuscendo a mantenersi in gioco in quelle situazioni in cui le obiezioni toccano reali criticità della sua posizione.

Per il venditore le obiezioni sono come i problemi gestionali per il manager: se non ci fossero non sarebbe giustificata la sua presenza e il ruolo che svolge. In un interessante articolo su internet<sup>101</sup> un venditore di grande esperienza afferma che senza obiezioni la vendita non sarebbe tale ma solo “order taking”.

Non va poi sottovalutato che le obiezioni ben comprese e interpretate, e le discussioni che le accompagnano, sono per il venditore un'importante sorgente indiretta d'informazioni su molti aspetti che interessano la conduzione della trattativa, come, ad esempio, le posizioni dei diversi interlocutori nei confronti della soluzione proposta, certe dinamiche interne al cliente, l'esistenza o meno di disaccordi tra funzioni, i comportamenti d'acquisto del cliente, le sue problematiche di spesa, le posizioni dei concorrenti nella trattativa, e, tutto sommato, obiezioni e discussioni fanno emergere in controluce quali sono le aspettative del cliente e le motivazioni che le supportano, le quali, in una strategia di vendita modernamente centrata sul cliente, costituiscono le informazioni dalle quali il venditore non può assolutamente prescindere nella conduzione della trattativa.

Anche se una dialettica tra le parti alimentata dalle obiezioni del cliente è attiva, come già detto, lungo tutto il ciclo di vendita, è nelle fasi centrali di tale ciclo, in cui emergono le esigenze del cliente e si propongono e discutono le soluzioni ritenute più adeguate, che la gestione delle obiezioni diviene critica perché, mentre il venditore cerca di influenzare l'orientamento del cliente, nello stesso tempo, le obiezioni gli forniscono dei segnali sulla percorribilità della strada su cui si è avviato.

<sup>101</sup> Jim Blasingame: “Salespeople - Objections are your friends”, BNET, Jan. 2003

Se in queste fasi il venditore è in grado di gestire efficacemente le obiezioni e di recepire i messaggi in esse impliciti, allora è in grado di stabilire una relazione positiva con gli interlocutori, di cui potrà beneficiare durante tutto il ciclo di vendita.

Ma per ottenere questo risultato il venditore, oltre alle sue buone attitudini personali al dialogo, deve poter contare su alcune capacità specifiche che si coltivano e si consolidano nel tempo:

- **conoscenze e informazioni:** per gestire con sicurezza ed efficacia le obiezioni del cliente il venditore deve possedere un sostanzioso bagaglio di **conoscenze** sui diversi “pannelli” che si affiancano, e talvolta sovrappongono, a formare lo scenario della sua azione di vendita con particolare riferimento:
  - al portafoglio di offerta, per quanto riguarda caratteristiche e funzionalità dei prodotti/servizi, punti di forza e punti di debolezza, loro posizionamento nei confronti del mercato;
  - alla sua stessa azienda, nei valori aggiunti che può rendere disponibili ai clienti, nelle strutture, nei supporti e nelle competenze, nelle flessibilità commerciali praticabili, nella disponibilità del vertice a coinvolgersi in situazioni commerciali di particolare importanza,
  - al mercato che sta indirizzando, con le dinamiche in esso continuamente attive,
  - alla concorrenza con la sua offerta, il suo posizionamento e i suoi comportamenti commerciali.

In aggiunta a ciò il venditore deve acquisire **informazioni** accurate sul suo cliente per quanto riguarda:

- l’andamento del suo business,
- la sua condizione economico/finanziaria,
- il valore della sua esigenza e la dipendenza del suo business dalla risposta a quell’esigenza,
- le diverse posizioni al suo interno riguardo alle soluzioni che i diversi fornitori interpellati stanno elaborando,
- le mosse della concorrenza nella specifica situazione.

Nella gestione delle obiezioni tutte queste conoscenze e informazioni si devono combinare con le altre capacità che sono sotto discusse;

- **preparazione:** un venditore non dovrebbe mai trovarsi nella situazione di dover totalmente improvvisare la risposta a un’obiezione “tosta”. In circostanze di questo tipo, infatti, il combinarsi della difficoltà ad articolare una risposta adeguata a un’obiezione difficile nei tempi rapidi di una conversazione con l’emotività che ne consegue, può portarlo a rispondere in un modo che gli si può ritorcere contro nell’immediato o in seguito nel corso della trattativa. L’antidoto a questo rischio è la “**preparazione**” la quale si presenta sotto due profili, uno generale e un altro specifico:
  - il **profilo generale** si riferisce a quelle obiezioni sul portafoglio di offerta che riguardano gli aspetti tecnici, tecnologici, funzionali e applicativi, piuttosto che i tempi e le condizioni di fornitura. Queste obiezioni, fatte in assoluto o in un confronto rispetto alla concorrenza, hanno risposte che sono valide in tutte le situazioni di vendita. In un’azienda ben impostata tali risposte non sono lasciate alla fantasia, alla personale competenza o alla capacità di improvvisazione del singolo venditore ma costituiscono un patrimonio aziendale di conoscenze, costruito e continuamente aggiornato con il contributo di tutte le migliori competenze disponibili, per essere trasferito ai venditori, e a tutte le persone che hanno relazioni dirette con il mercato, attraverso appositi programmi di addestramento;

- il **profilo specifico** della preparazione si riferisce, invece, a quelle obiezioni le risposte alle quali dipendono dalla particolare situazione commerciale che il venditore sta gestendo. Anche per queste obiezioni il margine di improvvisazione andrebbe ridotto al minimo attraverso un lavoro di preparazione che il venditore deve realizzare in modo autonomo. Tale lavoro, basato anche sul retroterra di preparazione generale del venditore sopra discusso, riguarda le possibili obiezioni su vari argomenti quali: la soluzione proposta e i razionali che l'hanno ispirata, i prodotti/servizi che la realizzano, le sue componenti di valore, le problematiche di spesa o di *affordability* del cliente, le obiezioni generate da insinuazioni ispirate dalla concorrenza, ecc.

Ma la preparazione su obiezioni e risposte presenta un rischio che il venditore deve accuratamente evitare. Il rischio è di perdere spontaneità nella risposta per l'uso di un linguaggio o di uno stile che renda percepibile la preparazione e dia una sensazione di poca naturalezza nell'atteggiamento del venditore. Tale rischio è sicuramente maggiore se nella preparazione alla gestione delle obiezioni si usano, com'è abbastanza diffuso nella cultura commerciale americana, i cosiddetti "*script*", ossia risposte da mandare a memoria a domande preconfezionate. Il rischio di perdita di spontaneità si può evitare se nella preparazione il venditore concentra la sua attenzione su una comprensione profonda dei contenuti delle risposte e dei motivi che le sostengono, evitando di mandare a memoria frasi e di usare eventuali contenuti che non lo convincono. Forse l'unica improvvisazione ammessa e opportuna in queste circostanze è proprio quella dell'espressione della risposta e dello stile con il quale il venditore porge al cliente un contenuto del quale è convinto;

- **dialettica**: un'efficace gestione delle obiezioni richiede che il venditore sappia esercitare una certa abilità dialettica che si esprime su almeno un paio di piani:
  - il primo piano, quello che riguarda aspetti di fondo, si basa sulla capacità di saper contrapporre alle obiezioni solide argomentazioni inserite in una logica ineccepibile con sufficiente forza persuasiva. È abbastanza evidente come il possesso delle due capacità sopra discusse, e cioè "conoscenze e informazioni" e "preparazione", generale e specifica, sia in grado di fornire argomentazioni e logica necessarie agli effetti dell'efficacia desiderata, mentre la forza persuasiva rimane un tema più sfuggente poiché richiede un opportuno mix di diversi fattori quali:
    - comunicativa, come dote personale del venditore che dovrebbe basarsi sulla rapidità di comprensione delle posizioni altrui e l'attitudine a comunicare i propri pensieri, e talvolta i propri sentimenti, con facilità e vivacità di parola;
    - linguaggio e stile, di cui si è già discusso alle **chart 244 e 247**, che deve essere adeguato al livello, al ruolo, agli interessi e alle competenze specifiche dell'interlocutore e che deve anche, se possibile, far uso di quelle terminologie che sono diventate consuetudinarie nell'azienda cliente;
    - sincerità, difficile da esercitare specialmente di fronte a obiezioni pretestuose o interlocutori poco ragionevoli, rimane pur sempre la miglior tutela della credibilità del venditore, strumento non trascurabile per avere forza persuasiva;
    - empatia, come attitudine a immedesimarsi nell'altro e a comprendere le sue posizioni e preoccupazioni, che aiuta il venditore a formulare risposte che tengono conto della situazione nella quale la sua controparte si trova;
  - il secondo piano su cui si esprime l'abilità dialettica, quello che riguarda aspetti più operativi, si basa su certi comportamenti consigliati per gestire obiezioni difficili perché o toccano problemi reali del cliente o toccano le posizioni portate avanti dal venditore oppure sono ispirate da motivazioni tattiche della controparte con le quali, quindi, è difficile confrontarsi:

- le obiezioni sul prezzo sono sempre presenti in una trattativa. Un criterio per trovare la chiave di risposta più opportuna a tali obiezioni sarebbe di capire direttamente o indirettamente i motivi del cliente che stanno dietro tali obiezioni:
  - ✓ se l'obiezione è motivata da un confronto di prezzo con la concorrenza allora per formulare la risposta bisogna rifarsi agli argomenti su “Prezzo, costo, valore della soluzione”, discussi alla **chart 249**;
  - ✓ se il prezzo è considerato troppo alto in assoluto per vincoli di budget o di *affordability* del cliente il venditore può cercare di proporre delle dilazioni di pagamento, o il finanziamento dell'investimento oppure forme di leasing che diluiscano il pagamento su gran parte del periodo della vita economica della soluzione. Ma se detti vincoli non sono aggirabili con questi mezzi, è necessario allora proporre una diversa soluzione di più basso profilo che sia alla portata della volontà di spesa o della situazione economica del cliente, soluzione però poi difficile da sostenere nella trattativa per l'effetto alone della più ricca proposta precedente. Il venditore accorto dovrebbe sempre evitare di trovarsi in una tale situazione lavorando preventivamente, nelle fasi iniziali della trattativa, sulla comprensione di questo tipo di vincoli del cliente;
  - ✓ se il prezzo è considerato troppo alto in rapporto al valore dell'esigenza si è ancora in presenza di una situazione che avrebbe dovuto essere evitata a priori da parte del venditore, acquisendo informazioni su questo importante attributo dell'esigenza e formulando una proposta congrua e non fuori misura. In una situazione di questo tipo per rimanere in gara il venditore sembrerebbe costretto a sottoporre una nuova proposta di più basso profilo, con tutte le criticità che questo fatto comporta, salvo che non riesca a ottenere la possibilità di rivisitare congiuntamente l'impatto dell'esigenza sul business del cliente nella speranza di rilevare fonti di valore dell'esigenza non considerate in precedenza;
  - ✓ se poi l'obiezione sul prezzo ha soprattutto uno scopo tattico, e questo si può rilevare non riuscendo a inquadrarla in alcuno dei punti precedenti, allora il venditore dovrebbe stare un po' al gioco del cliente. In questo gioco i capisaldi della dialettica del venditore andrebbero posizionati sull'interesse del cliente ad acquisire quella soluzione data l'importanza per il suo business e dato il valore che apporta il soddisfacimento di quell'esigenza, oltre ai valori tangibili e intangibili incorporati nella soluzione. Tutto ciò in attesa che si chiariscano i reali obiettivi del cliente che probabilmente diverranno più espliciti nella fase di negoziazione (**chart 263-267**);
- di fronte ad altri tipi di obiezioni **se queste si riferiscono a problemi o preoccupazioni oggettive e condivisibili il venditore accorto dovrebbe sempre dare atto al cliente della validità di quelle obiezioni**, salvo tentare di bilanciarne il peso negativo contrapponendo aspetti positivi oppure ponendo quelle obiezioni in una più ampia prospettiva che ne riduca l'importanza nell'ottica della soluzione complessiva e dei valori coinvolti. Se invece il cliente porta avanti obiezioni infondate, oppure suggerite da pregiudizi o cattiva informazione, che non possono essere condivise, il venditore dovrebbe manifestare il suo disaccordo con garbo, ma anche fermezza, argomentando contro le basi di quelle obiezioni;
- riguardo alle obiezioni dilatorie, del tipo “devo guardarmi in giro” o “è necessario aspettare un po' ” o, ancora, “mi devo consultare con i miei” il venditore deve capire se quello è un modo un po' ipocrita o timido per comunicare che è stata già fatta una diversa scelta oppure se sono esitazioni dovute a incertezza o insicurezza. Nel primo

caso c'è solo da uscire dalla situazione con una certa eleganza, per rispetto del cliente e perché potrebbero esserci in futuro nuove opportunità di affari sullo stesso cliente, cercando di avere qualche informazione sulla scelta fatta e le sue motivazioni, mentre nel secondo caso sembrerebbe necessario stare più vicini al cliente ed eventualmente, con un discreto *questioning*, cercare di capire i motivi d'incertezza o d'insicurezza e lavorarci opportunamente sopra;

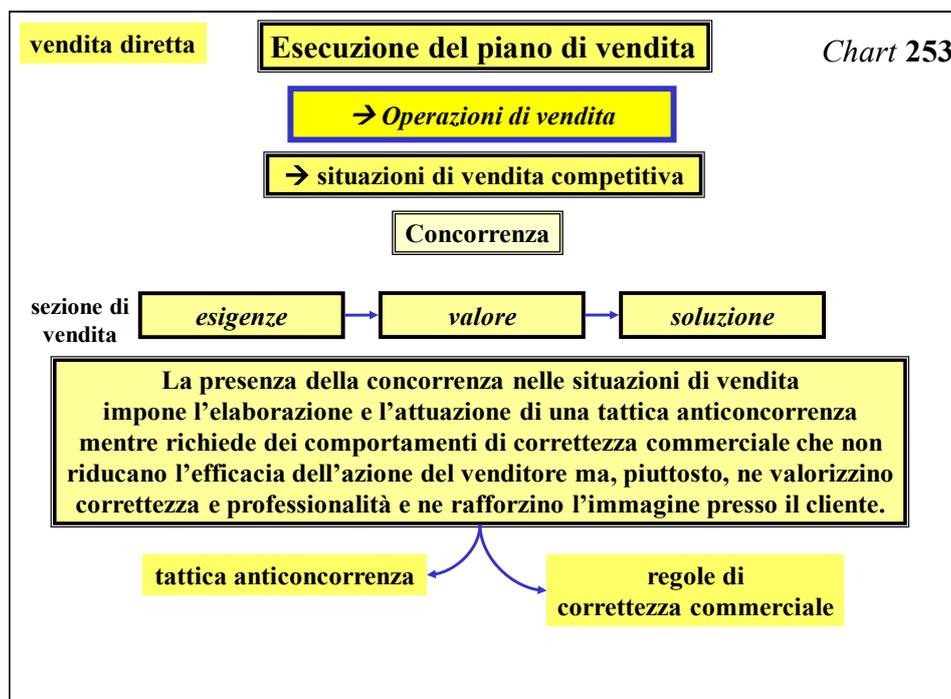
- infine va suggerito che il venditore non dovrebbe vedere le obiezioni come attacchi alla sua persona o alle sue idee, ma piuttosto come domande implicite alle quali rispondere mostrando la sua competenza, situazione che gli permette di acquisire maggiore considerazione presso il cliente.

Il venditore che stabilisce una strategia di gestione delle obiezioni del cliente, alla quale riesce ad attenersi con coerenza, ottiene il vantaggio di ridurre le componenti emotive nei suoi comportamenti e nelle sue risposte, soprattutto in situazioni in cui percepisce l'estrema importanza sul piano personale dell'esito della trattativa per motivi economici, di immagine o di carriera.

Una tale strategia consiste nel definire e perseguire degli obiettivi su quelle tre capacità sopra discusse e cioè: l'acquisizione di conoscenze e informazioni, la preparazione personale, generale e specifica, e l'attenzione a quei fattori che influenzano la capacità dialettica.

Sulla base della strategia che ha stabilito il venditore adatterà poi contenuto e stile del dialogo al tipo di interlocutore che fronteggia, al suo livello aziendale, al suo ruolo, ai suoi atteggiamenti e al grado di conoscenza reciproca.

## L'effetto "concorrenza" nella conduzione delle situazioni di vendita



La concorrenza, che per le ipotesi iniziali di questo lavoro è sempre presente sulla trattativa, assume un ruolo e un'importanza crescente man mano che il processo di vendita progredisce, e ciò in parte perché costituisce anche uno strumento negoziale in mano al cliente per ottenere la miglior soluzione e le più convenienti condizioni d'acquisto qualunque sarà il fornitore scelto.

Il venditore per fronteggiare la concorrenza dovrebbe elaborare e attuare una specifica tattica anticorrenza per ogni situazione di vendita, tattica che agisca sia sui contenuti dell'offerta sia sugli strumenti dell'azione di vendita che mette in campo.

Non è forse possibile dare delle regole generali per impostare una tattica anticoncorrenza a causa degli innumerevoli contesti nei quali la singola situazione di vendita può essere immersa, ma sicuramente il venditore ha la necessità di avere certe informazioni per elaborare la sua tattica, quali, ad esempio:

- i precedenti rapporti e le entrate sul cliente dei principali concorrenti presenti sulla trattativa;
- i prodotti/servizi e le offerte specifiche che vengono coinvolti nelle soluzioni sottoposte al cliente dai diversi concorrenti;
- i prezzi e le condizioni commerciali che presumibilmente possono essere proposti;
- gli elementi di un'analisi *SWOT* dei concorrenti (*chart 27*);
- la presumibile capacità/volontà di investimento commerciale di ciascun concorrente sul cliente.

Tanto più anticipate, dettagliate e veritiere sono queste informazioni, tanto più efficace può risultare la tattica anticoncorrenza che il venditore dovrebbe mettere in atto.

A tale scopo tutte le persone che intervengono sulla situazione di vendita, incluso il venditore, dovrebbero essere costantemente impegnate in un'azione di "intelligence", molto discreta ma determinata, per raccogliere informazioni utili a immaginare quale potrà essere l'impostazione che le aziende concorrenti daranno alla loro azione commerciale nella specifica situazione.

Se l'azienda venditrice dispone del supporto di una funzione interna di marketing dedicata all'analisi della concorrenza, oppure se è in grado di accedere a un analogo supporto tramite un'azienda esterna di analisi di mercato, allora è possibile avere diversi elementi per impostare in anticipo una tattica di vendita anticoncorrenza.

Sulla base delle informazioni acquisite e delle impressioni che emergono dalle conversazioni con gli interlocutori, sarebbe opportuno individuare il concorrente ritenuto più pericoloso sul quale "fare la corsa", come si dice nel gergo ciclistico.

Di questo concorrente sarebbe opportuno valutare se i suoi punti di forza relativi si collocano più sul lato relazionale che su quello dei contenuti dell'offerta.

Se è necessario un recupero sul lato relazionale e delle entrate sul cliente, recupero che meritava di esser fatto in anticipo poiché ogni mossa in tal senso nel corso stesso della trattativa può essere interpretata come sospetta, strumentale o opportunistica, per tale recupero, si diceva, potrebbero esser messi in campo alcuni degli strumenti ausiliari dell'azione di vendita discussi a *chart 251*, come, ad esempio, incontri direzionali o presentazioni e dimostrazioni, che sono sempre ottime occasioni per stabilire rapporti anche personali ad un certo livello.

Per quanto riguarda, invece, il lato dei contenuti dell'offerta è necessario tener conto sia delle posizioni e dei probabili approcci commerciali dei concorrenti sia dei comportamenti di acquisto del cliente in questione, dei quali il venditore dovrebbe essersi già fatto un'idea nelle fasi iniziali del ciclo di vendita.

Ad esempio se il cliente ha un'alta sensibilità al prezzo e il concorrente di riferimento è in grado di competere aggressivamente sul prezzo, è forse inopportuno andare a proporre una soluzione di alto profilo portando avanti considerazioni molto sofisticate sul valore di quella soluzione.

Nel caso, invece, che il cliente mostrasse un orientamento positivo verso idee di marketing relazionale d'acquisto (*chart 222*), allora la tattica anticoncorrenza potrebbe basarsi su una conduzione della trattativa che consideri l'importanza d'incontri al vertice tra le due aziende per impostare una relazione con prospettive di lungo periodo.

Questi pochi cenni rendono l'idea di come sia tanto importante quanto difficile ma necessario elaborare e attuare una tattica anticoncorrenza per non trovarsi spiazzati di fronte al cliente quando sono già state spese parole e appare chiaro che è necessario cambiare l'impostazione della trattativa.

Sempre in tema di concorrenza può accadere che durante le discussioni della soluzione che il venditore prospetta al cliente, oppure durante la discussione di certe obiezioni, questi sia sollecitato

da qualche suo interlocutore a esprimere commenti su qualche aspetto delle soluzioni proposte dalla concorrenza, piuttosto che su storie o comportamenti relativi ai concorrenti.

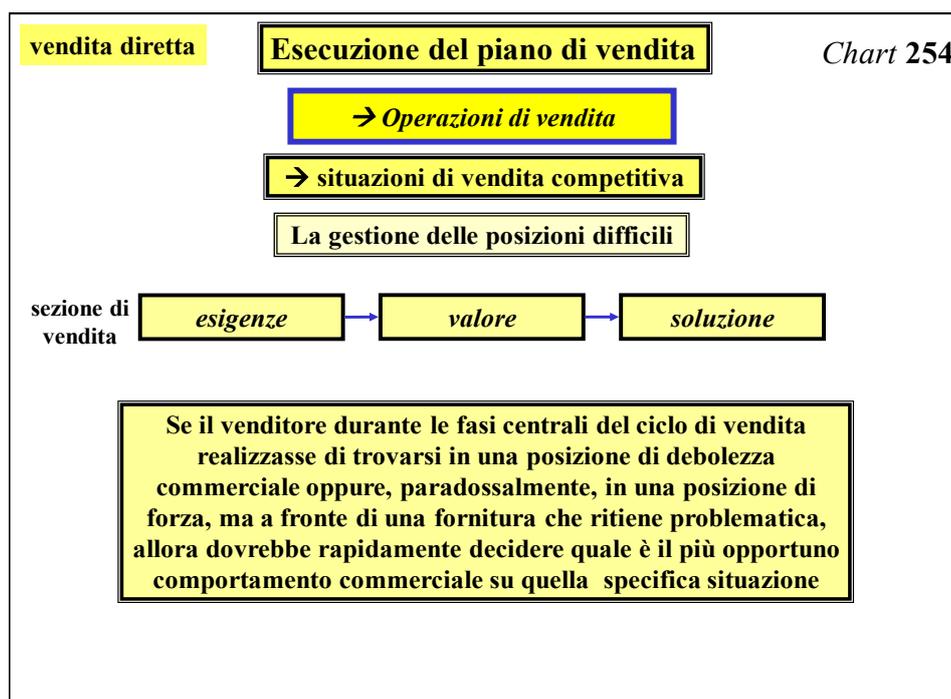
Situazioni di questo tipo sono molto delicate da gestire poiché mentre il cliente è interessato a raccogliere critiche sui fornitori da utilizzare sia come elementi aggiuntivi per valutare i fornitori stessi e le loro offerte sia come argomenti da esplorare nella sua dialettica delle obiezioni con quei fornitori, nello stesso tempo il venditore che si lascia trascinare in conversazioni di questo tipo rischia di ledere la sua immagine professionale e quella della sua azienda, e di avere un effetto di rimbalzo negativo.

In questi casi è bene che il venditore si attenga a un codice di correttezza commerciale (*fair competition*), che gli permetta di tutelare la sua immagine personale e professionale senza fargli perdere efficacia competitiva. Ciò può essere ottenuto seguendo alcune regole basilari e molto semplici, come, ad esempio, quelle di:

- “non denigrare mai” le aziende concorrenti né le loro persone o i loro prodotti/servizi;
- sostenere i punti di forza della propria offerta con affermazioni “in positivo” sulla loro esistenza, le loro caratteristiche e la loro importanza, invitando implicitamente gli interlocutori a ricercarne di analoghe nelle soluzioni che stanno esaminando (specialmente se corrispondono a punti di debolezza del o dei concorrenti).

L’aderire a un codice di correttezza commerciale può superficialmente apparire che indebolisca la capacità argomentativa del venditore mentre nella realtà lo stimola a focalizzarsi sui punti di forza della propria soluzione e a concentrare l’attenzione del cliente sugli stessi aspetti per tutte le soluzioni che sta valutando, cliente che, nello stesso tempo, non può non apprezzare lo stile di lavoro e l’etica professionale del venditore, fattori che a loro volta contribuiscono all’acquisizione di fiducia.

## La gestione delle posizioni difficili



L’analisi del ciclo di vendita fin qui svolta ipotizza di vedere un venditore, in una trattativa di fronte a un cliente, forte di un suo portafoglio di offerta e di varie competenze (di mercato, di tematiche aziendali e dei suoi prodotti/servizi), il quale svolge la sua attività con ottimismo sapendo di avere tutte le carte in regola per poter avere successo nella trattativa.

Ma quali mosse il venditore dovrebbe attuare se in una certa fase del ciclo di vendita realizzasse di trovarsi in una posizione difficile?

La casistica di posizioni difficili è molto ampia e può essere interessante qui **accennare a due di queste posizioni**, paradossalmente opposte, ma che non è rarissimo riscontrare nella realtà della vendita.

**La prima posizione difficile** è quella di una situazione di particolare debolezza che potrebbe dipendere da varie cause, come, ad esempio, dal fatto che:

- non sia possibile offrire a quel cliente una soluzione che soddisfi validamente la sua esigenza,
- la soluzione pensata non sia competitiva per qualche suo aspetto rilevante per quel cliente (economico, tecnico, funzionale, ecc.),
- qualche concorrente possieda delle entrate o delle influenze decisive su chi ha potere decisionale nel cliente e tali da determinare con alta probabilità l'esito della trattativa,
- il cliente non sembri disposto, per non ben precisabili motivi, a seguire il venditore nelle sue proposte, ecc.

Questa debolezza di posizione può quindi derivare da cause connesse all'oggetto della trattativa oppure ad aspetti relazionali, in senso lato, inclusa la posizione di particolare considerazione in quell'azienda verso un fornitore che ha acquisito lo status di fornitore di riferimento.

Le cause di debolezza che sono eliminabili agendo sulla soluzione offerta al cliente, potrebbero essere rimosse con provvedimenti straordinari sul contenuto dell'offerta come, ad esempio, rendere disponibili certi prodotti/servizi disegnati ad hoc per quel cliente o acquisiti dall'esterno, oppure modificare certe condizioni di fornitura.

Se il venditore riesce a ottenere dalla sua azienda tali provvedimenti, rientra a pieno titolo nella trattativa e può giocarsela ad armi pari con gli altri concorrenti.

Per le cause di debolezza connesse ad aspetti relazionali la situazione si presenta più difficile poiché è pressoché impossibile, come già accennato in precedenza (**chart 253**) riequilibrare in corso di trattativa una situazione commerciale rispetto a questi aspetti.

Rimane a questo punto l'approccio che porta a considerare quella trattativa come un "investimento" e tenta di riequilibrare la situazione sfavorevole con "un'offerta che non può essere rifiutata" per l'insieme di concessioni, onerose per il *vendor*, che sono fatte al cliente. D'altronde è questa una situazione abbastanza tipica nell'acquisizione di nuovi clienti importanti, acquisizione che notoriamente non costituisce un affare profittevole al livello della specifica transazione commerciale, ma che il fornitore deve confidare di poter compensare in un'ottica di affari futuri.

Ma nel caso che le condizioni di debolezza non possano essere eliminate, o ribaltate, il venditore deve decidere la sua linea di comportamento per il proseguimento della trattativa.

Le alternative possono essere quelle di ritirarsi in buon ordine dalla trattativa o rimanere nella trattativa nella speranza che qualcosa possa cambiare in modo di avere una possibilità di vittoria.

Di fronte a un tale dilemma un approccio duro ai problemi della vendita porterebbe il venditore a spingere a oltranza la sua proposta. Un approccio più riflessivo e più consapevole dei problemi di produttività del venditore e dei suoi obiettivi complessivi di vendita da perseguire, potrebbe invece spingerlo a desistere da quella trattativa per dedicare la risorsa più scarsa a sua disposizione, e cioè il suo tempo, ad altre opportunità per le quali abbia maggiori possibilità di successo.

Si tratta di una decisione che il venditore dovrebbe discutere con il suo manager e, possibilmente, prendere in maniera concordata.

**La seconda posizione difficile** cui si accenna è paradossalmente l'esatto opposto di quella precedente, con il venditore che ha una posizione forte sul cliente ma in una situazione commerciale molto problematica. È questo il caso del venditore con buone entrate sul cliente per effetto dei precedenti rapporti, dove la sua azienda può aver acquisito uno status informale di fornitore di

riferimento, ma che nella situazione specifica realizza di non essere in grado di soddisfare in maniera accettabile questo suo cliente per qualcuno dei seguenti motivi:

- inadeguatezza della soluzione e/o dei prodotti/servizi che ha in portafoglio rispetto all'esigenza del cliente,
- carenza di risorse disponibili in quantità o livello di qualificazione,
- limiti organizzativi e di competenza del cliente stesso,
- dimensione della fornitura o del progetto eccessiva per le possibilità della sua azienda, ecc.

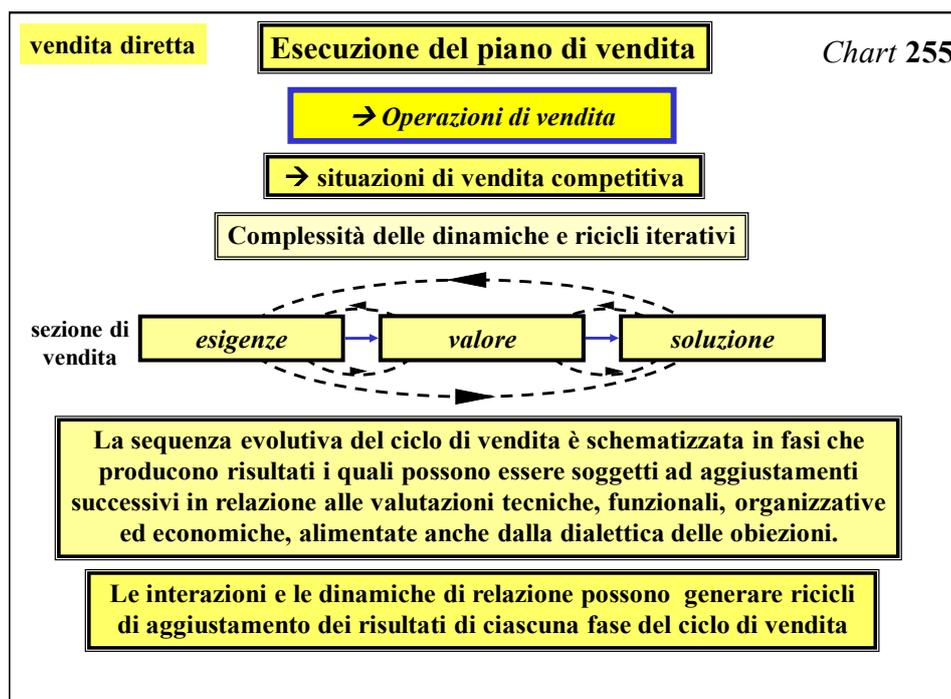
In una situazione come questa devono intervenire considerazioni sull'opportunità o sull'economicità di una vendita che può avere qualche grave effetto indesiderato sul cliente e/o sull'azienda fornitrice.

Decidere di spingere a tutti i costi la vendita potrebbe comportare code onerose e ripercussioni di immagine, ma anche considerazioni sul disvalore di una "fiducia mal riposta" e delle sue ripercussioni sui rapporti con il cliente e sulla reputazione dell'azienda fornitrice, quando per essa non sussista il rischio di imbarcarsi in un'impresa di dimensioni eccessive.

Anche per questa posizione difficile si pone lo stesso dilemma della posizione precedente: spingere comunque o desistere. Solo che in questo caso il dilemma è diabolico; desistere potrebbe significare perdere il cliente, mentre insistere potrebbe significare perdere anche la propria azienda.

Di fronte a dilemmi di questo tipo non è proprio possibile fornire ricette prescrittive e la decisione travalica anche la competenza del venditore e del suo manager per approdare sul tavolo del vertice aziendale, dove solo un'attenta valutazione di opportunità e rischi può fornire gli elementi per una decisione.

## Complessità delle dinamiche e ricicli iterativi



Il modello di ciclo di vendita introdotto alla [chart 218](#) è stato concepito come paradigma dinamico e adattativo per mantenere una sua validità nella possibile grande varietà di configurazioni delle situazioni di vendita e nell'imprevedibilità della loro evoluzione.

In effetti, si è già visto alla [chart 225](#) come il punto d'ingresso al ciclo di vendita possa essere diverso in relazione alla particolare situazione di vendita.

Con la presente *chart* si pone in evidenza come anche la sequenza delle fasi non sia rigida, ma possa subire delle variazioni con ripetizioni e ricicli in dipendenza del particolare svolgersi della singola trattativa.

Ciascuna fase della sequenza evolutiva del ciclo di vendita produce risultati che nel corso della trattativa sono valutati criticamente e possono, quindi, essere soggetti ad aggiustamenti successivi in relazione a valutazioni tecniche, funzionali, organizzative ed economiche, alimentate anche dalla dialettica delle obiezioni.

In particolare la necessità di aggiustamenti nasce spesso dall'esigenza di modificare la soluzione sulla base della reazione del cliente allo svelamento del prezzo.

L'esecuzione di tali aggiustamenti si traduce in iterazioni e ricicli sulle fasi interessate.

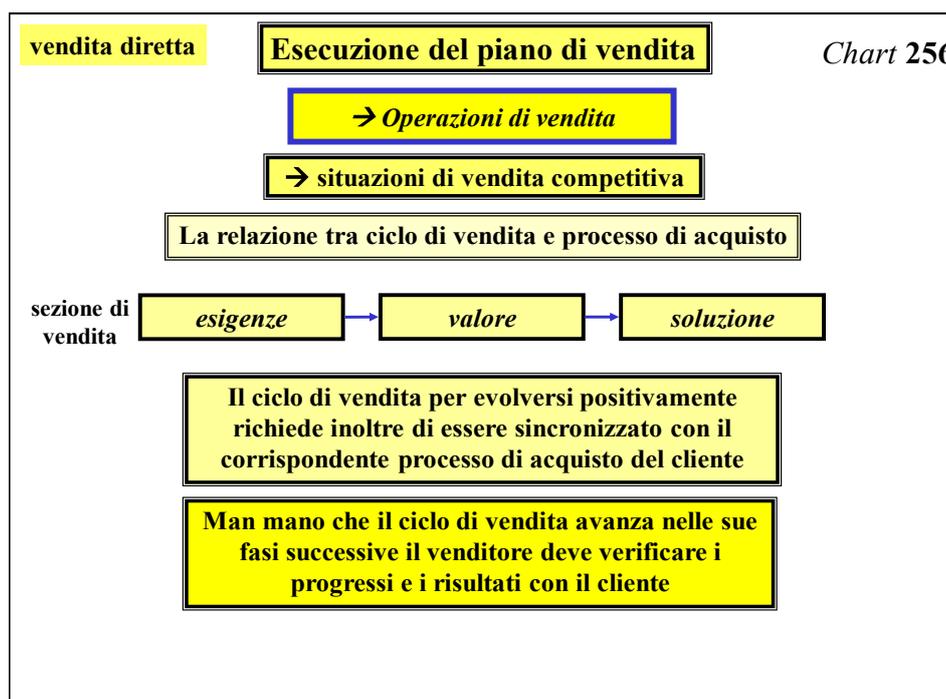
Le iterazioni e gli aggiustamenti successivi sono tanto maggiori quanto più complessa o importante è la situazione di vendita relativamente al problema da affrontare e alla disponibilità a collaborare degli interlocutori.

La diffidenza del cliente gioca un ruolo importante in queste dinamiche ed è tanto maggiore quanto è minore la conoscenza reciproca tra le parti.

Nelle fasi in cui si discutono esigenze/valore/soluzione, fasi centrali del ciclo di vendita in cui si deve definire il reale e concreto oggetto della trattativa, le iterazioni e i ricicli sono così frequenti, e talvolta caotici, da mettere in crisi la stessa possibilità di definire un ciclo di vendita che a questo punto va considerato solo come un modello logico-ideale.

I meccanismi relazionali d'interazione, scambio, adattamento, influenza delle rispettive competenze e punti di vista, atteggiamenti di cooperazione o conflitto che si esprimono a questo stadio della situazione di vendita vanno interpretati dal venditore come linfa vitale per il rapporto che si sta instaurando e positivamente coltivati.

## La sincronizzazione tra ciclo di vendita e processo di acquisto



Il progredire del ciclo di vendita non può prescindere dal progredire del processo di acquisto.

Questo argomento è già stato discusso alle **chart 219-224** dove si è messo in evidenza come ciclo di vendita e processo di acquisto siano due facce della stessa medaglia e come, nell'ambito di una stessa situazione di vendita, debbano procedere in **sintonia e sincronia** (**chart 219**).

Quest'ultimo è un punto importante e delicato perché possono esserci, o subentrare, vari ostacoli che impediscono il progredire in sincronia di ciclo di vendita e processo di acquisto.

Uno di questi ostacoli è, ad esempio, quello in cui la funzione aziendale del cliente, dalla quale scaturisce l'esigenza che motiva la situazione di vendita, abbia tutti i suoi budget di spesa esauriti, o già impegnati, ed è molto probabile che in queste condizioni un processo di acquisto anche se già innescato debba subire un blocco, almeno per l'esercizio corrente, e quindi le probabilità di concludere la vendita nell'anno vanno a zero, a meno di portare avanti una proposizione di vendita talmente forte da convincere il vertice del cliente a stanziare un extra-budget.

Il controllo di sincronizzazione di ciclo di vendita e processo di acquisto da parte del venditore molto spesso non è agevole perché il processo di acquisto si sviluppa tutto internamente all'organizzazione del cliente che tende a tenere queste informazioni riservate.

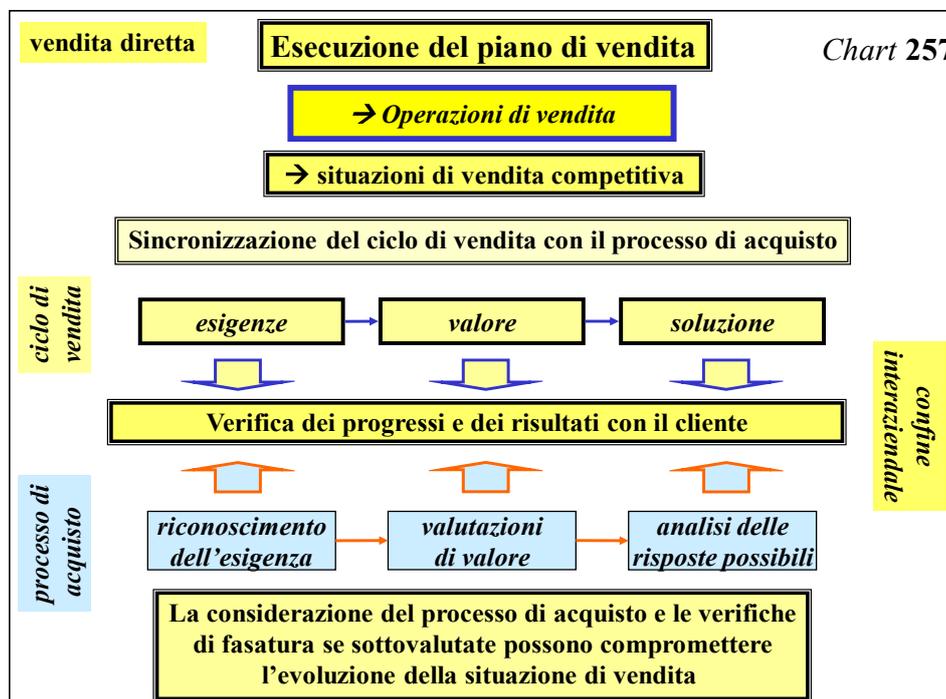
Una delle attività importanti del venditore, quindi, è quella di coltivare relazioni amichevoli e di collaborazione con persone dell'organizzazione del cliente, che gli permettano di ottenere confidenzialmente informazioni su come il processo di acquisto stia progredendo.

Queste informazioni hanno anche un valore pratico poiché talvolta è inutile, o addirittura controproducente, andare avanti nel ciclo di vendita se certe fasi del processo di acquisto non sono state superate.

Ad esempio, se le problematiche del cliente, rilevate dal venditore durante i colloqui di analisi delle sue esigenze, non sono poi esplicitamente riconosciute e adeguatamente valutate dagli organi decisori dell'azienda cliente, nel senso che il processo di acquisto o non è stato innescato o non ha ancora superato questa fase, è inutile procedere oltre nel ciclo di vendita, salvo che non si voglia arrivare alla formulazione di proposte commerciali che poi non hanno seguito e sostegno nell'azienda cliente.

Analogamente è inopportuno che il venditore proponga bozze di soluzioni se il processo di acquisto non ha ancora maturato il valore dell'esigenza, neanche nelle sue componenti qualitative.

Durante le fasi centrali del ciclo di vendita, è opportuno, quindi, che il venditore verifichi che il processo di acquisto stia progredendo adeguatamente e che le discussioni svolte internamente al cliente siano in sintonia (*chart 219*), con ciò che il venditore sta trattando con i suoi interlocutori, nel senso che si stia discutendo delle stesse cose.



Le attività che vedono impegnati fornitori e cliente nelle discussioni sull'esigenza da soddisfare, sul valore che le viene attribuito, sulle proposte di soluzione a tale esigenza, con gli importanti corollari sui valori impliciti nelle soluzioni e sulla loro efficacia rispetto alle problematiche sottese all'esigenza, queste attività, si diceva, hanno senso se nel controcampo di gioco, quello interno all'azienda cliente, c'è stato il riconoscimento ufficiale che quell'esigenza vada perseguita, che il valore dell'esigenza in tutte le sue componenti sia stato riconosciuto, e, dopo le analisi interne sulle risposte possibili a quell'esigenza, sia stata confermata l'apertura del processo di acquisto con l'attribuzione delle relative responsabilità di gestione dei rapporti con i potenziali fornitori e siano stati allocati i relativi budget di spesa.

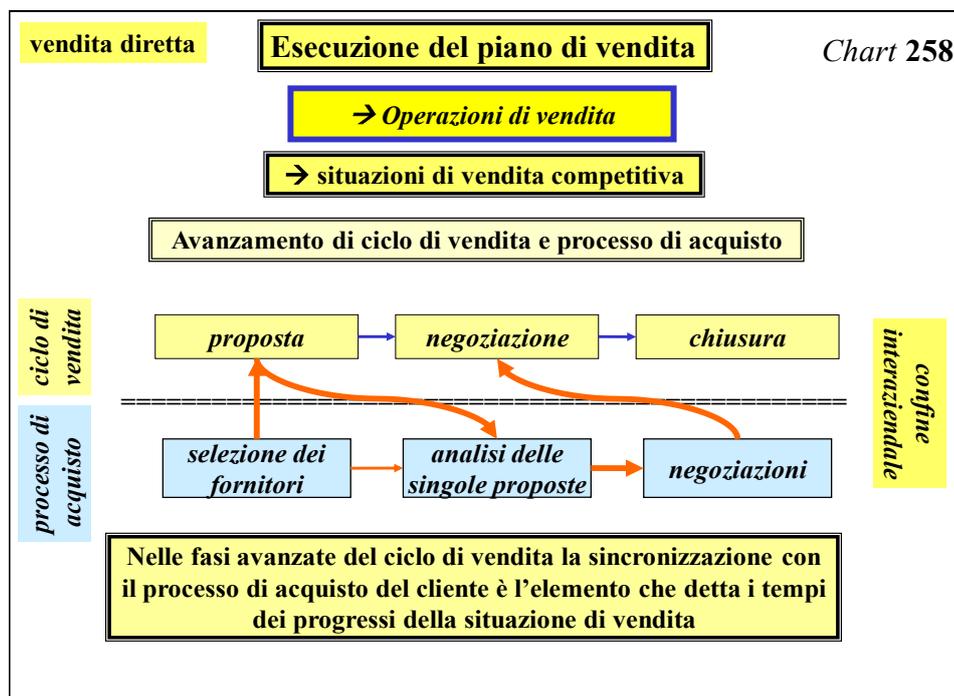
Quanto sopra corrisponde al requisito di sincronia tra ciclo di vendita e processo di acquisto, discusso alla *chart* precedente, mentre l'altro requisito quello di sintonia, che assicura che i due flussi di attività stiano lavorando sullo stesso "oggetto", deve essere confermato al venditore dalle controparti lato cliente.

Che tutto ciò sia avvenuto o stia avvenendo è una condizione assoluta per dare validità a tutto il lavoro congiunto fornitori/cliente fin qui svolto e per dare impulso al proseguimento del ciclo di vendita.

Laddove il cliente non senta la necessità di farsi parte diligente per aggiornare i fornitori coinvolti nella trattativa sui progressi del processo interno d'acquisto, dovranno essere i singoli venditori a verificare, anche se informalmente e ufficiosamente, lo stato del processo di acquisto per non portarsi inutilmente troppo avanti rischiando di rimanere spiazzati ed esposti rispetto al progredire del processo di acquisto.

Di conseguenza, una verifica di fasatura dei due flussi di attività, come mostrato nella *chart* dove si confrontano le omologhe fasi della parte centrale di ciclo di vendita e processo di acquisto, è una necessaria premessa a un positivo progredire della situazione di vendita.

Tale necessità di fasatura rimane viva per tutto il ciclo di vendita.



Per progredire ulteriormente nel ciclo di vendita oltre che un avanzamento di pari passo del processo d'acquisto è necessario che il venditore raccolga dalle sue controparti lato cliente un sostanziale interesse, anche se ancora provvisorio, informale e non impegnativo, alla sua proposta di soluzione.

A questo punto, in genere, è il cliente che chiede una proposta ufficiale ai fornitori che hanno presentato le soluzioni ritenute più interessanti, proposta che, come si vedrà in seguito (*chart 259-262*), è il documento che gli permette la valutazione complessiva e comparativa delle diverse soluzioni sotto tutti gli aspetti che lo interessano: tecnico/funzionali, economici, condizioni di fornitura, oltre agli aspetti riguardanti l'implementazione e l'esecuzione dei servizi che fanno parte della soluzione.

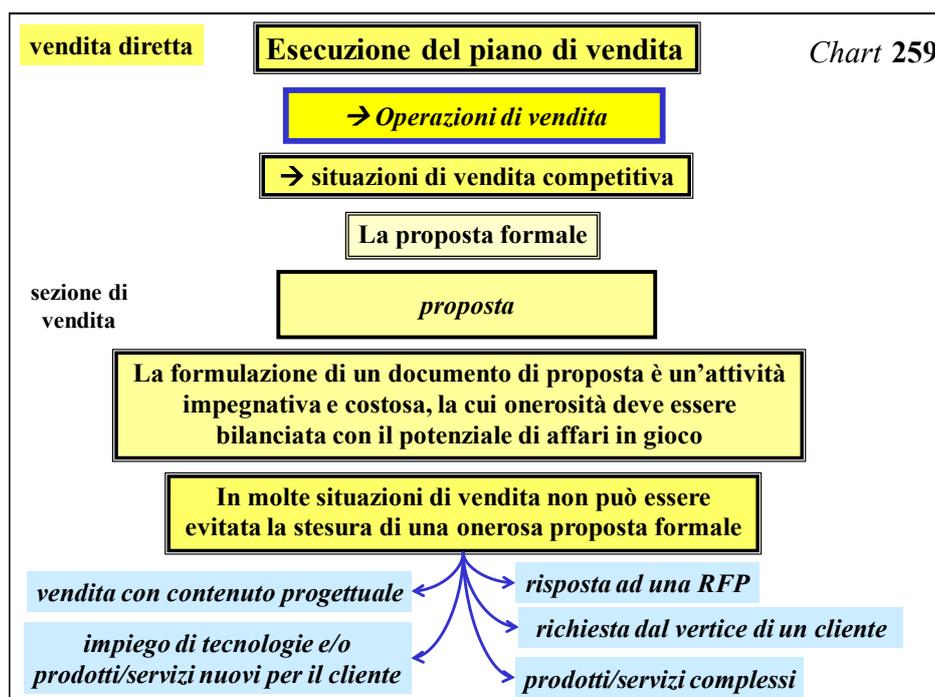
Visto dal lato del processo di acquisto si arriva alla richiesta della proposta ufficiale a ciascun fornitore dopo che questi è stato inserito nella rosa dei fornitori che partecipano alla trattativa per l'assegnazione della fornitura della soluzione.

Se i fornitori hanno partecipato alla trattativa con i loro venditori fin dall'inizio del processo di acquisto, la selezione di quelli cui viene chiesta la proposta avviene sulla base delle valutazioni fatte dal *buyer* o dal *team* di acquisto, in seguito alle discussioni e alle presentazioni delle soluzioni da loro concepite.

Se invece le prime elaborazioni sulle possibili soluzioni sono state sviluppate tutte all'interno dell'azienda cliente, allora la richiesta delle offerte ai fornitori è fatta attraverso un documento di *RFP* ufficiale inviato a quei potenziali fornitori che l'azienda ha autonomamente selezionato, per i quali il ciclo di vendita inizia da questa fase (*chart 221, 225, 239*).

All'ulteriore avanzare del ciclo di vendita la sincronizzazione con il processo di acquisto del cliente è il fattore che detta i tempi dei progressi della situazione di vendita in maniera sempre più stringente.

## La proposta al cliente



Nell'ipotesi che il venditore abbia partecipato alla trattativa fin dalle fasi iniziali del ciclo di vendita, giunto alla presentazione strutturata (*chart 244*) ma verbale della sua proposta di soluzione al *buyer*, al *team* di acquisto o al vertice aziendale è probabile che gli sia richiesto di produrre una proposta formale scritta della soluzione, proposta che includa la descrizione di tutti gli aspetti funzionali, tecnici, economici e commerciali di quanto offerto, proposta che, come si vedrà nelle *chart* successive, costituisce un pesante onere in termini di carico di lavoro per il venditore e, in caso di soluzioni di una certa articolazione, anche per altre funzioni aziendali che sono coinvolte per dare il loro contributo specialistico.

La richiesta di una proposta formale è, in genere, una buona notizia per il venditore che è autorizzato a pensare che la sua soluzione abbia suscitato interesse nel cliente e che questi abbia l'esigenza di esaminarla e discuterla al suo interno in maniera approfondita, prima di eventualmente sottoporla all'approvazione dell'organo deliberante previsto dal processo di acquisto.

Tutto ciò nella presunzione che il cliente sia corretto e in buona fede nel senso che non abbia intenzioni di usare quella proposta solo per ottenere migliori condizioni da un altro fornitore.

Quest'ultimo punto apre una questione delicata per due aspetti: uno di carattere commerciale, legato alla protezione delle informazioni a proposito dell'uso da parte del cliente del contenuto della proposta, e l'altro dell'ulteriore danno che viene provocato al fornitore per effetto dell'onerosità dell'approntamento e della stesura di una proposta formale che non ha, di fatto, alcuna possibilità di concludersi positivamente.

Il venditore che ha percorso il ciclo di vendita fino a questo punto, dopo tutto il lavoro congiunto e tutte le discussioni intercorse con il cliente, dovrebbe avere in mano molti degli elementi che gli permettono di valutare le intenzioni del cliente e di decidere se aderire o no alla sua richiesta di presentare una proposta formale.

Comunque anche indipendentemente da questi due aspetti sopra menzionati la decisione di produrre o meno una tale proposta dovrebbe sempre sottostare a una valutazione di convenienza o di opportunità considerando la dimensione dell'affare in gioco, la probabilità stimata di conclusione positiva contro l'onere che comporta la produzione di quella proposta

Ma l'intenzione di non impegnarsi a produrre una gravosa proposta formale non significa voler rinunciare a rimanere in corsa per la conclusione dell'affare ma piuttosto va interpretata come uno stimolo a ricercare delle alternative meno onerose per rendere ugualmente disponibili le informazioni di acquisto per il cliente mantenendo una sufficiente efficacia commerciale.

Queste alternative esistono, e sono correntemente praticate, soprattutto se la soluzione in questione comporta solo l'impiego di prodotti o di prodotti e servizi pacchettizzati (**chart 17**), essendo questi ultimi assimilabili, dal punto di vista gestionale, a prodotti.

In questi casi una valida alternativa alla proposta formale è costituita dalla **lettera di offerta**, che è un documento di poche pagine che **descrive brevemente la soluzione che risponde all'esigenza del cliente, con la descrizione dei suoi punti di eccellenza o di unicità**, ed elenca i prodotti e gli eventuali servizi pacchettizzati che entrano a far parte della soluzione, con le loro configurazioni dimensionali e le opzioni considerate, i relativi prezzi e le principali condizioni commerciali.

La lettera di offerta accompagnata da documentazione descrittiva delle caratteristiche funzionali dei prodotti e dei servizi offerti, ed eventualmente da altri documenti che riportano le specifiche tecniche e di uso di questi prodotti e servizi, è sufficiente in moltissimi casi a validamente fornire al cliente le informazioni necessarie per la sua decisione di acquisto.

In alcuni casi diventa addirittura sufficiente, per fornire tali informazioni al cliente, la sola **bozza del contratto** che riporta i prodotti e i servizi da ordinare, con relative configurazioni, le opzioni selezionate, e i prezzi, le condizioni di vendita, corredata della documentazione informativa sui prodotti e servizi di cui sopra.

Ciò detto, in molte situazioni non può, però, essere evitata la stesura di una onerosa proposta formale se si vuole perseguire quella vendita, proposta che diventa, anzi, un elemento di forte qualificazione del fornitore e dell'offerta, ferme restando le valutazioni di convenienza o di opportunità sopra discusse, e tra queste situazioni emergono le seguenti:

- **vendita con contenuto progettuale.** Appare evidente come una vendita di tipo progettuale implichi la formalizzazione sia dei requisiti del progetto sia delle modalità con cui tale progetto viene eseguito, argomenti che non possono sfuggire a una esigenza di chiara definizione di molti aspetti da quelli architettonici e tecnici a quelli di implementazione, collaudo e consegna al cliente del risultato del progetto. Tutto ciò non può non essere formalizzato in un documento di proposta che allegato al contratto diventa il capitolato stesso del progetto. D'altronde il fornitore sa sin dall'inizio della trattativa che una vendita così impostata non può sfuggire a una fase di stesura di una proposta formale e se, quindi, non ritiene conveniente o opportuno produrre una tale proposta deve preliminarmente rinunciare a partecipare a quella trattativa;
- **risposta a una RFP (**chart 221, 225, 239**).** Se il cliente emette una RFP, ossia una richiesta di offerta, l'unica possibilità per il fornitore è di produrre la proposta formale di risposta all'RFP o di rinunciare a priori a partecipare alla gara. Se si rimane nell'ipotesi del venditore che partecipa sin dall'inizio alla trattativa e l'emissione dell'RFP è solo dettata dal processo di acquisto che, per certe tipologie o dimensioni di fornitura, ne prevede obbligatoriamente l'emissione, allora il venditore avrebbe dovuto già essere a conoscenza della necessità di questo passaggio e aver già deciso in funzione dell'andamento dei colloqui precedenti e delle presentazioni verbali se rispondere o meno a quell'RFP. Questa situazione di contatto stretto del venditore con il cliente prima dell'emissione dell'RFP può costituire una situazione molto favorevole per quel venditore rispetto a tutti gli altri destinatari dell'RFP che non hanno partecipato alle fasi precedenti della trattativa, e ciò per diversi motivi: la maggiore conoscenza dell'esigenza del cliente e delle problematiche ad essa sottostanti, le discussioni già avute che hanno permesso di comprendere a fondo gli orientamenti e le attese del cliente, la possibilità di stabilire certe relazioni personali e, soprattutto, la possibilità di sottilmente influenzare la formulazione della stessa RFP. Quest'ultima è un'attività detta anche di "**pre-procurement**", che alcune aziende clienti vorrebbero impedire per una questione di principio, ma che molto spesso può risultare di estrema utilità per il cliente stesso per il contributo di competenze specialistiche che un fornitore

molto qualificato può rendergli disponibili nella formulazione dell'*RFP*, specialmente di fronte a forniture di grosso impegno o che coinvolgono soluzioni e tecnologie per le quali quel cliente non ha sufficiente esperienza (l'argomento *pre-procurement* viene ripreso alla [chart 290](#)). Dal punto di vista di chi riceve l'*RFP* senza aver partecipato in alcun modo al processo interno al cliente che ha portato alla sua formulazione ed emissione, si impone innanzitutto quella valutazione di convenienza o di opportunità per decidere se rispondere e partecipare alla gara e, ovviamente, in caso di valutazione positiva, di produrre il documento di proposta o sulla base delle specifiche dell'*RFP* o, se il cliente è disponibile, sulla base di un'indagine integrativa sull'esigenza del cliente e sulle problematiche ad essa sottostanti;

- **impiego di tecnologie e/o prodotti/servizi nuovi per il cliente.** Un cliente di fronte a una decisione di acquisto che fa riferimento a tecnologie o a prodotti/servizi su cui la sua azienda non ha sufficiente esperienza, sente in maniera più acuta le percezioni di rischio ([chart 6, 46](#)) ed esige maggiori assicurazioni. Una proposta formale può contribuire in tal senso perché fa uscire allo scoperto il fornitore con dati e affermazioni impegnative, giacché fornite per iscritto, permette una riflessione e un dibattito interno su questi dati e queste affermazioni e, nei casi più complessi o che suscitano maggiori dubbi, consente al cliente di verificare la proposta anche con dei consulenti esterni. Appare quindi chiara l'importanza del contenuto e della forma espositiva di una proposta scritta ed è quindi giustificato il pesante impegno di elaborazione e stesura di un tale documento da parte del fornitore;
- **richiesta dal vertice di un cliente.** Se la richiesta di una proposta formale è espressa direttamente dal vertice del cliente, per esempio, a conclusione di una presentazione strutturata fatta dal venditore, non ci si può sottrarre dal dare un seguito positivo a tale richiesta che è presumibilmente un buon segno d'interesse rispetto a quanto prospettato. Anzi il venditore può utilizzare questa richiesta per consegnare personalmente una copia della proposta alla persona che gliela aveva richiesta e avere l'opportunità di illustrarne il contenuto, ascoltare commenti o suggerimenti, proporre l'approfondimento di qualche aspetto specifico e, quindi, stabilire così un rapporto più diretto con il vertice aziendale del cliente;
- **prodotti/servizi complessi.** Questo è un classico caso in cui una proposta formale è necessaria per l'elevato numero di aspetti che devono essere ben precisati per esigenze di chiarezza su obiettivi della fornitura e modalità di esecuzione, per stabilire le condizioni necessarie per garantire il successo della fornitura con le rispettive responsabilità di cliente e fornitore, e, in ultima istanza, per meglio tutelare entrambe le parti. Quanto detto risulta meglio comprensibile pensando alla proposta di un servizio che debba prevedere una fase di sviluppo, un riassetto organizzativo del cliente, un avvio della fruizione del servizio nel nuovo ambiente organizzativo e delle condizioni che garantiscano una determinata qualità del servizio in sede di fruizione a regime, misurata rispetto a una lista di parametri quantificabili. Quest'ultimo aspetto porta ad aggiungere alla proposta anche la stesura di un documento parallelo detto *SLA (Service Level Agreement)*, cui si è già accennato alla [chart 19](#), che costituirà il sistema di riferimento per la valutazione della qualità del servizio durante tutta la durata del contratto.

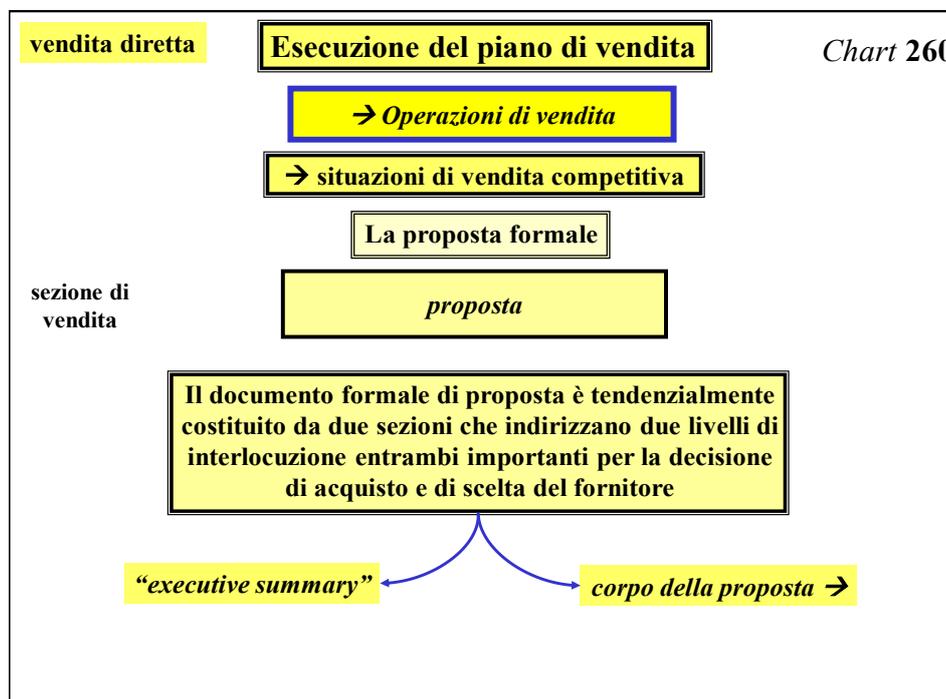
Questa *chart* discute di "proposta" formale al cliente evidenziandone soprattutto l'onerosità che è la conseguenza diretta della sua importanza e della sua influenza sulla decisione di acquisto del cliente.

Ma proprio quest'ultima osservazione è anche in grado di ribaltare tutta l'impostazione della precedente discussione dando la possibilità a qualche fornitore di trasformare in un suo punto di forza quello che per alcuni concorrenti è un peso, e quindi un loro punto di debolezza.

Ciò è possibile se un fornitore si organizza per eccellere su questo aspetto, aumentando la competenza aziendale nel produrre "proposte" per quanto riguarda elaborazione dei contenuti, stesura dei testi, raccolta di dati e informazioni, controllo ed *editing* dei documenti, con la riduzione dei tempi di produzione e, forse, anche dei costi ([chart 261](#)).

Ma prima di procedere oltre su quest'aspetto è forse opportuno dedicare un po' di spazio a una breve discussione su contenuto e forma di una "proposta" che aiuti a vendere e non provochi un "autogoal".

## **L'executive summary**



La proposta formale al cliente è primariamente un **documento di vendita** e come tale deve essere concepito e realizzato.

Questo è un aspetto che va tenuto in grande considerazione per evitare un approccio routinario e burocratico alla stesura della proposta la quale, pur contenendo dati e affermazioni impegnative per il fornitore, **non va concepita, nello stile e nel contenuto, come un documento contrattuale.**

In effetti, il cliente deve ancora prendere la sua decisione di acquisto e gli elementi e le impressioni fornite dal documento di proposta possono essere decisive per orientare la sua scelta sull'accoppiata soluzione/fornitore, se sono in grado di trasmettere un messaggio convincente sulla soluzione proposta e ispirare un senso di fiducia nei confronti del fornitore.

Nella redazione della proposta formale il venditore ha un ruolo attivo determinante riguardo alla definizione dei contenuti, al coordinamento del contributo di altre funzioni aziendali in caso di loro intervento, alla stesura e al controllo finale del documento.

Il primo requisito cui deve rispondere una proposta formale è di centrare con chiarezza e in maniera sintetica gli argomenti di interesse di tutte le persone che nell'azienda cliente hanno potere di decidere sulla scelta di acquisto o sono in grado di influenzare chi decide.

Nella pratica corrente è invalso l'uso di articolare una proposta formale in due sezioni distinte che vanno a costituire due diversi piani di lettura:

- la prima sezione, indicata come “*executive summary*”, è molto sintetica, indirizza gli interessi del vertice aziendale ed è destinata alla lettura di chi prende la decisione ultima, persona che spesso non legge altro del documento di proposta,
- mentre la seconda sezione, che costituisce il corpo della proposta, indirizza gli interessi:
  - delle funzioni utenti della soluzione,

- delle funzioni tecniche, che hanno la responsabilità della gestione della soluzione e, talvolta, sono coinvolte anche nella sua realizzazione,
- e della funzione acquisti per la valutazione dei dati economico/finanziari e in particolare prezzi, condizioni di fornitura ed, eventualmente, forme di possibile finanziamento dell'investimento o della spesa, proposte dal fornitore.

L'*executive summary* è forse la sezione più critica del documento di proposta per almeno un paio di buone ragioni:

- ✓ l'importanza del destinatario, i cui giudizi e le conseguenti posizioni sono spesso definitivi o comunque difficili da recuperare,
- ✓ la difficoltà di selezionare un numero molto ristretto di argomenti, ma tali da catturare l'attenzione e l'interesse del vertice, e nello stesso tempo di coniugare l'estrema sintesi necessaria per questo piano di lettura con una capacità di persuasione sulla validità della proposta e sull'affidabilità dell'azienda proponente.

La lunghezza dell'*executive summary* non dovrebbe indicativamente superare l'una o le due pagine, anche se in caso di proposte molto ponderose o per particolari esigenze di chiarezza e di persuasione tale limite può essere superato, non derogando però alla necessità di mantenere la massima concisione.

Riguardo al contenuto dell'*executive summary* si possono raccogliere i suggerimenti espressi in un articolo pubblicato su internet nel blog BNET da Geoffrey James<sup>102</sup> e basato su una conversazione con Tom Sant, autore di un importante lavoro sul tema delle proposte di vendita<sup>103</sup>, articolo in cui si raccomanda di mantenere costantemente in primo piano le problematiche e le aspettative del cliente e si suggerisce di strutturare questa sezione del documento su quattro segmenti logici principali:

1. il primo dedicato alla definizione della problematica *p/n/w* (**chart 236-237**) che ha generato l'esigenza del cliente, mostrando, se possibile, di aver approfondito il tema con ricerche e interviste per trasferire l'impressione di un forte coinvolgimento del venditore sulla situazione del cliente. L'estensore dell'articolo raccomanda al venditore di non citare in questa fase alcunché relativo alla sua azienda proprio per indirettamente sottolineare la centralità della problematica del cliente;
2. il secondo segmento dovrebbe richiamare i benefici attesi dal cliente come conseguenza di una valida risposta alla sua esigenza e la conseguente risoluzione della sottostante problematica. Sempre per conservare la centralità degli interessi del cliente è suggerito di non discutere ancora la soluzione proposta e il suo valore, mantenendo focalizzata l'attenzione del lettore sui vantaggi che il cliente otterrebbe dalla soluzione della sua esigenza;
3. a questo punto viene data una sintetica descrizione della soluzione proposta collegando, se possibile, i suoi vari elementi ai *p/n/w* del cliente e ai benefici attesi evidenziati ai punti 1. e 2. precedenti. Si raccomanda di evitare l'uso di un linguaggio tecnico spinto che sarebbe poco comprensibile al vertice, tendenzialmente non tecnico, dell'azienda cliente, salvo che non si tratti di un gergo correntemente usato in quell'azienda;
4. si arriva infine a proporre la propria soluzione come scelta di acquisto evidenziando i principali fattori di valore della soluzione stessa e di differenziazione dalla concorrenza, e supportando la candidatura della propria azienda come il giusto fornitore, con la citazione, se possibile, della quantità di esperienze maturate di un certo rilievo rispetto alla problematica del cliente, delle referenze di clienti specifici, di *report* di analisti di mercato o

---

<sup>102</sup> Geoffrey James: "The Art of the Executive Summary", July 25<sup>th</sup>, 2007, Blog BNET

<sup>103</sup> Tom Sant: "Persuasive Business Proposals", second edition 2003, ed. AMACOM a division of American Management Association

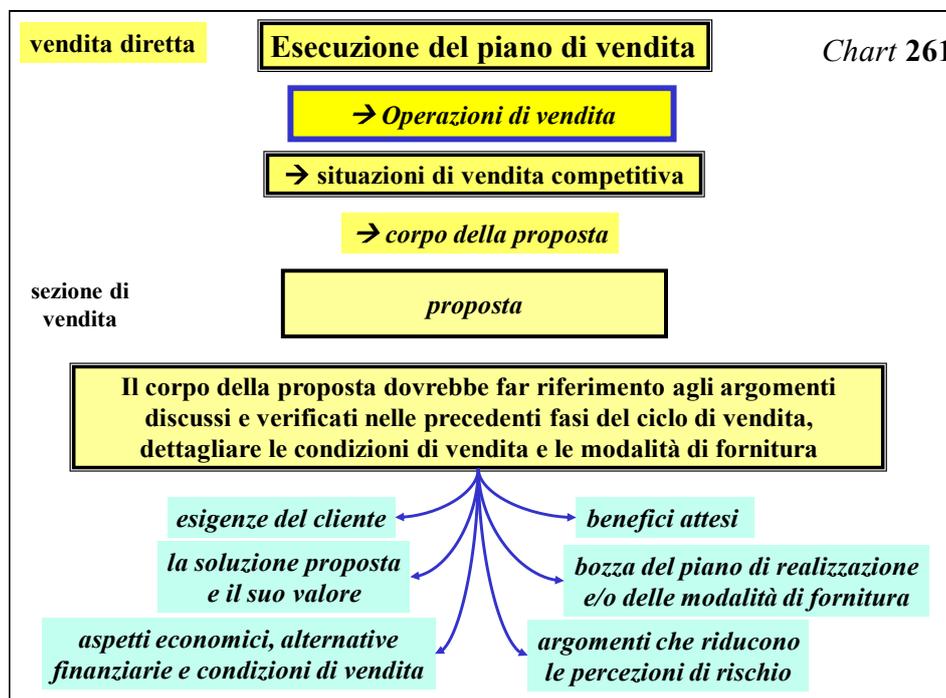
di società di consulenza indipendenti, e di recensioni e articoli della stampa specialistica di settore.

Si consiglia di non riportare nell'*executive summary* dati sui prezzi e sulle condizioni di fornitura, che sarebbero poco comprensibili al di fuori di un contesto di analisi dettagliata della soluzione e dei suoi valori, a meno che il cliente non richieda espressamente di inserire tali dati in questa sezione del documento di proposta.

In tutto il documento di proposta e in particolare nella sezione di *executive summary* si raccomanda di non utilizzare slogan o frasi fatte né di inserire affermazioni non concretamente sostanziabili, in sede di discussione, con dati inoppugnabili, le quali si ritorcerebbero contro ledendo la credibilità complessiva della proposta.

In sintesi l'obiettivo dell'*executive summary* è di suscitare nel vertice aziendale con una lettura rapida un'impressione di superiorità della proposta mostrando una profonda comprensione dei bisogni dell'azienda cliente, enfatizzando i benefici attesi dal soddisfacimento di quei bisogni, proponendo una soluzione di valore a tali bisogni con un rilievo particolare agli elementi di unicità della soluzione e ai fattori di differenziazione della propria azienda rispetto ai concorrenti.

## Il corpo della proposta



Passando al **corpo della proposta**, in questa seconda sezione del documento devono essere riportati in dettaglio la descrizione dell'esigenza del cliente e della problematica che l'ha generata, i benefici che il cliente si attende dal soddisfacimento di quell'esigenza, la descrizione della soluzione proposta e tutti gli elementi funzionali, tecnici ed economico/finanziari dell'offerta, essendo questa parte del documento di interesse di tutte le persone dell'azienda cliente coinvolte nella fornitura siano esse gli utenti utilizzatori, i tecnici coinvolti nella sua realizzazione o nella sua gestione, il *buyer* e le funzioni che devono dare la loro posizione sulla proposta.

Il corpo della proposta dovrebbe riportare quanto già discusso dal venditore con i suoi interlocutori nelle precedenti fasi del ciclo di vendita, evitando di introdurre nuovi elementi mai discussi che potrebbero non essere ben compresi o male interpretati e generare qualche sorpresa e imbarazzo nelle discussioni interne al cliente.

In effetti, eventuali nuove obiezioni di rilievo espresse dal cliente al venditore dopo la presentazione della proposta formale, obiezioni che potrebbero scaturire dai nuovi elementi introdotti nella proposta, se fossero tali da richiedere una qualche revisione della stessa sarebbero assai dannose sul piano della credibilità e dell'immagine e questo rischio richiama il venditore alla massima cautela, e a doppie o triple verifiche, prima della presentazione di una proposta formale.

Se invece la proposta è in risposta a una richiesta di offerta (*RFP*) senza alcun precedente coinvolgimento del venditore e senza che sia data la possibilità di colloqui che permettano di risalire il percorso dei bisogni del cliente che hanno generato la richiesta, allora è opportuno che nella formulazione della proposta siano seguite in maniera pedissequa le istruzioni contenute nell'*RFP* per evitare rischi di esclusione dalla gara per non conformità dell'offerta alla richiesta.

Il corpo della proposta dovrebbe ricalcare nella stessa sequenza gli argomenti riportati nell'*executive summary* ma con alcune importanti differenze:

1. quegli stessi argomenti devono essere sviluppati con l'ampiezza e i dati necessari a dare sostanza e veridicità alle affermazioni riportate nell'*executive summary*, che a quel livello di comunicazione non possono che essere espresse in forma puramente assertiva senza alcuna elaborazione dimostrativa,
2. deve essere ampliata la gamma degli argomenti riportati per comprendere aspetti di minore interesse per il vertice aziendale ma che qualificano significativamente la proposta dal punto di vista degli interessi delle altre funzioni aziendali che devono esprimere il loro giudizio su quella proposta,
3. la pluralità dei destinatari del documento pone un problema non banale di copertura per ognuno degli argomenti trattati di tutti i legittimi interessi funzionali coinvolti nella problematica aziendale e nella sua soluzione,
4. vengono introdotti i prezzi, tendenzialmente non inclusi nell'*executive summary* per esigenze di opportunità di contesto. Questa è una parte molto critica del documento di proposta poiché l'esplicitazione dei prezzi non può non innescare una problematica di confronto competitivo che potrebbe portare la discussione sugli argomenti riguardanti "prezzo-costo-valore della soluzione" e alle valutazioni di *total cost of ownership (TCO)* già esaminati a [chart 249](#). Un tale argomento non può, però, trovare spazio in un documento di proposta che è un documento unilaterale di chi vende verso chi compra, mentre trattare una tale materia richiede il dialogo tra le controparti, data la necessità delle molte valutazioni su aspetti sia quantitativi che qualitativi che possono essere fatte solo dal cliente. L'apertura poi della discussione ai costi complessivi per il cliente rende più evidente un'eventuale erosione dei benefici della soluzione, erosione che può affiorare da una più accurata valutazione dei costi ad essa associati. Questo fatto può indurre il cliente a rivalutare il bilanciamento costi/benefici del progetto attraverso un ricalcolo di ritorno dell'investimento (*ROI*<sup>104</sup>) e del tempo di pareggio (*BEP*<sup>105</sup>) che dipendono anch'essi da molte stime interne al cliente e non possono, quindi, trovare spazio in un documento di proposta. Queste difficoltà mentre sanciscono i limiti del documento di proposta sia come strumento di vendita che come strumento di acquisto, non eliminano la necessità in molte situazioni di disporre di un atto formale come la "proposta".

---

<sup>104</sup> Il *ROI*, *Return On Investment*, in termini molto semplici è il rapporto percentualizzato tra il valore attualizzato dei benefici attesi da una certa realizzazione e il valore attualizzato dei costi da sostenere, il tutto valutato in un arco di tempo interno alla vita economica di quella realizzazione. Il calcolo del *ROI* innesca molte questioni come, ad esempio, l'esigenza di quantificare nei limiti del possibile anche i benefici intangibili, la credibilità dei benefici che dipende anche dal tempo stimato per ottenere tali benefici, ecc.

<sup>105</sup> Il *BEP*, *Break Even Point*, è il tempo necessario affinché il valore cumulativo dei benefici attesi da una certa realizzazione permettano di recuperare i costi sostenuti per implementarla.

Evidenziate queste differenze rispetto all'*executive summary* il corpo della proposta dovrebbe entrare in dettaglio sui seguenti argomenti:

- l'esposizione della esigenza del cliente e delle sottostanti problematiche che dovrebbero risultare risolte dal soddisfacimento di quell'esigenza;
- i benefici attesi dal cliente dalla risoluzione di quelle problematiche. Tali benefici andrebbero mantenuti a un livello concettuale e non quantificato, poiché in caso contrario l'ottenimento di quei valori può essere inteso come vincolante per il fornitore, condizione non plausibile poiché il raggiungimento effettivo di certi risultati dipende dalla gestione operativa che l'azienda cliente farà della soluzione;
- la descrizione funzionale e tecnica della soluzione proposta, con i razionali che l'hanno ispirata e hanno portato a scegliere quell'impostazione piuttosto che altre impostazioni alternative. Della soluzione vanno inoltre descritte:
  - le singole funzionalità che interessano gli utenti della soluzione e le loro conseguenze che possono riguardare, ad esempio, il servizio ai clienti interni ed esterni, la flessibilità operativa, la produttività del personale addetto e tutte le unicità della soluzione e gli elementi di differenziazione rispetto alla concorrenza con riferimento alla sfera delle funzionalità. Andrebbe inoltre messa in evidenza, se possibile, l'associazione specifica di alcuni dei vantaggi attesi dal cliente a certe caratteristiche funzionali della soluzione;
  - le scelte tecniche e tecnologiche con le loro conseguenze in termini, ad esempio, di rapidità di realizzazione, di affidabilità e continuità di servizio, di sicurezza fisica, di consumo di risorse (energia, spazi, materiali di consumo, attrezzature, ecc), di facilità di gestione, di adattabilità al mutare delle condizioni fisiche e organizzative dell'ambiente in cui la soluzione è inserita, e anche qui tutti gli elementi di unicità e di differenziazione rispetto alla concorrenza che riguardano la sfera tecnica e tecnologica, e, se possibile, l'associazione di alcuni dei vantaggi attesi dal cliente ad alcune specifiche scelte tecniche e tecnologiche fatte in fase di definizione della soluzione;
- la descrizione del piano di realizzazione della soluzione con i tempi di consegna e le eventuali condizioni che devono essere assicurate da parte del cliente per tutti quegli aspetti per i quali sia prevista una collaborazione operativa tra le due aziende. Se, in particolare, la soluzione prevede una forte componente di servizi è opportuno che sia dedicato uno spazio apposito alla descrizione di tali servizi e alle modalità di erogazione nella fase di realizzazione e nella fase di gestione della soluzione;
- condizioni di fornitura di particolare importanza quali termini della garanzia, supporti, servizi logistici, servizi post-vendita e altri aspetti importanti per la tipologia di business che si sta trattando, come, ad esempio, in alcuni casi di forniture regolate da un contratto di somministrazione, la definizione del processo di emissione, ricevimento ed evasione degli ordini con le responsabilità, i tempi e tutte le condizioni da rispettare;
- eventuali voci dei termini e condizioni contrattuali (*T&Cs*) che si ritiene necessario o opportuno evidenziare in anticipo (relative, ad esempio, alla proprietà intellettuale dei risultati del lavoro di sviluppo della soluzione);
- i piani di addestramento del personale del cliente e la documentazione tecnica e di utilizzo;
- i prezzi. Le modalità di comunicazione dei prezzi variano in relazione alla tipologia di business e alle condizioni di fornitura. Se, ad esempio, la soluzione viene proposta con la formula "chiavi in mano", il prezzo da comunicare è quello complessivo con la specificazione di cosa è incluso o escluso da quel prezzo, integrando eventualmente questa informazione con i prezzi di eventuali opzioni o servizi aggiuntivi non inclusi nella soluzione offerta chiavi in mano. Nel caso di una soluzione più articolata che includa:
  - prodotti e servizi pacchettizzati,

- servizi realizzativi offerti a prezzo chiuso,
- altri servizi realizzativi offerti con la formula “*time & material*” (formula che si adotta quando non è possibile effettuare un preventivo dipendendo l’impegno di risorse da condizioni fuori del controllo del fornitore o da parametri variabili in sede di esecuzione del piano),
- servizi per la fase di esercizio della soluzione che dipendono dai volumi gestiti, allora viene fornito il totale del prezzo, corredato dei relativi dettagli, per i prodotti e i servizi preventivabili, e i prezzi unitari specifici per i servizi non preventivabili e i materiali utilizzati;
- i termini di pagamento e le eventuali formule di finanziamento disponibili;
- i tempi di validità della proposta, che non dovrebbero essere troppo stringenti per non essere percepiti come una forzatura eccessiva a concludere l’affare, a meno di forti e oggettive motivazioni, come, ad esempio, l’esigenza di avviare lo sviluppo della soluzione entro una certa data, scadenza imposta magari dal cliente stesso;
- informazioni in grado di ridurre le percezioni di rischio del cliente (*chart 6 e 46*) e di sostenere un’immagine di affidabilità del fornitore riprendendo in maniera più ampia e dettagliata gli accenni fatti a questo proposito nell’*executive summary* a esperienze, referenze, report di analisti di mercato o di società di consulenza indipendenti, oltre a recensioni e articoli della stampa di settore. Non va però dimenticato, a proposito di riduzione delle percezioni di rischio, quanto già abbondantemente discusso a proposito di “fiducia” alle *chart 46-49* sull’importanza della qualità della relazione tra le due aziende, osservazione ovviamente pertinente solo nei casi di trattativa con un’azienda già cliente, così come l’influenza della qualità stessa della proposta presentata in tutti i suoi diversi aspetti funzionali, tecnici, organizzativi;
- infine il corpo della proposta può essere chiuso riportando in apposite appendici documenti, brochures, specifiche tecniche e altra documentazione in grado di dettagliare ulteriormente e sostanziare quanto è stato inserito nella proposta stessa.

Ritornando al tema delle valutazioni economiche fatte in maniera più ampia e approfondita utilizzando metodi quali *TCO*, *ROI/BEP*, ecc., si è già visto al punto 4. precedente come questi siano argomenti che non è possibile trattare in un documento di proposta e se, quindi, l’azienda che offre ha interesse a portare il cliente su questa strada può aggiungere nella proposta un’offerta di collaborazione per approfondire congiuntamente le valutazioni economiche tramite i suddetti metodi, aspetto che potrebbe interessare il cliente anche per acquisire maggiore esperienza sull’uso di questi strumenti nelle problematiche di acquisto.

La proposta formale è un documento che impegna l’azienda che l’ha emesso e la forma del documento, oltre che il contenuto, influenza significativamente le percezioni del cliente e costituisce un valido esempio di quei mezzi “induttivi” che agiscono come “segni” di assicurazione per il cliente e contribuiscono a quella che è stata indicata a *chart 18* come “gestione dell’evidenza”, di particolare importanza nel business dei servizi e quindi rilevante per qualunque proposta che includa una componente importante di servizi.

È quindi auspicabile che ogni azienda stabilisca degli standard di forma, contenuto, produzione e controllo delle proprie proposte, mentre da molti esperti viene consigliata grande cautela nel riutilizzo di parti di testo tratte da proposte fatte ad altri clienti, che andrebbero attentamente rivisitate per personalizzare il documento al massimo, e viene sconsigliata quella tendenza burocratica a infarcire le proposte di *caveat* inutili, fastidiosi e dannosi sul piano commerciale e che possono invece trovare la loro sede naturale nel futuro documento contrattuale.

L’ideale è ottenere una proposta densa di contenuti ma agile e snella, poiché una proposta di grosso spessore volumetrico scoraggia la lettura e non è per nulla sinonimo di efficacia commerciale.

La filosofia che dovrebbe prevalere nella stesura delle proposte è quella del “*less is more*”.

Dal punto di vista del venditore è importante che l'azienda renda disponibili strumenti tecnici e organizzativi che riducano l'onere di produzione di una proposta, limitando lo sforzo alla sola stesura delle componenti specifiche relative alla situazione che sta trattando e delegando a dei sistemi automatici e a una segreteria professionalizzata l'aggiunta di parti di testo obbligatorie per motivi legali, l'*editing* del documento, il suo controllo e l'emissione.

Molto importante è la fase di controllo del documento di proposta per evitare sia errori o improprietà di forma (ortografia, grammatica, sintassi, linguaggio, stile, tono, ecc.), sia errori di contenuto specialmente sul fronte dei prezzi. L'ideale è affidare il controllo finale a una terza persona che legga il documento e lo verifichi per quanto riguarda la chiarezza espositiva, la correttezza dei dati riportati e la coerenza tra le diverse sezioni. È poi in genere richiesta l'approvazione del manager del venditore poiché in caso di accettazione della proposta le affermazioni inserite nel documento sono vincolanti per l'azienda fornitrice.

La proposta deve essere firmata da una persona dell'azienda proponente in possesso di adeguata delega per prendere impegni formali con il cliente. L'ideale sarebbe che questa persona fosse il venditore stesso per fornirgli status e immagine agli occhi del cliente ma in molte aziende, specialmente quelle di maggiori dimensioni, ciò non avviene e la sottoscrizione delle proposte è affidata a manager di alto livello.

Se il venditore non ha agito da solo sulla trattativa, ma si è formato un *team*, formale o informale, nelle operazioni sul cliente, e i partecipanti al *team* hanno ancora rapporti con quel cliente, allora è opportuno che essi siano ben informati sul contenuto della proposta in modo che, se interpellati dal cliente su qualche aspetto specifico, siano in grado di dare risposte coerenti con il contenuto e lo spirito di quella proposta.

Se le informazioni contenute nella proposta sono informazioni sensibili per l'azienda proponente, ad esempio perché sono il frutto di uno studio approfondito della soluzione, o quando si sospetta una certa malafede da parte del cliente che vuole avere la proposta per utilizzarla come strumento negoziale verso un altro fornitore, allora è opportuno richiedere al cliente, prima della consegna della proposta, la sottoscrizione di una lettera d'impegno alla protezione delle informazioni ivi contenute (*non-disclosure agreement*). Questo problema è molto presente nel caso di gare via RFP in cui il prezzo è la variabile chiave dell'offerta e uno dei consigli del già citato autore Tom Sant è di consegnare la proposta proprio alla scadenza del tempo stabilito per la consegna, per minimizzare i rischi di fughe di notizie verso i concorrenti.

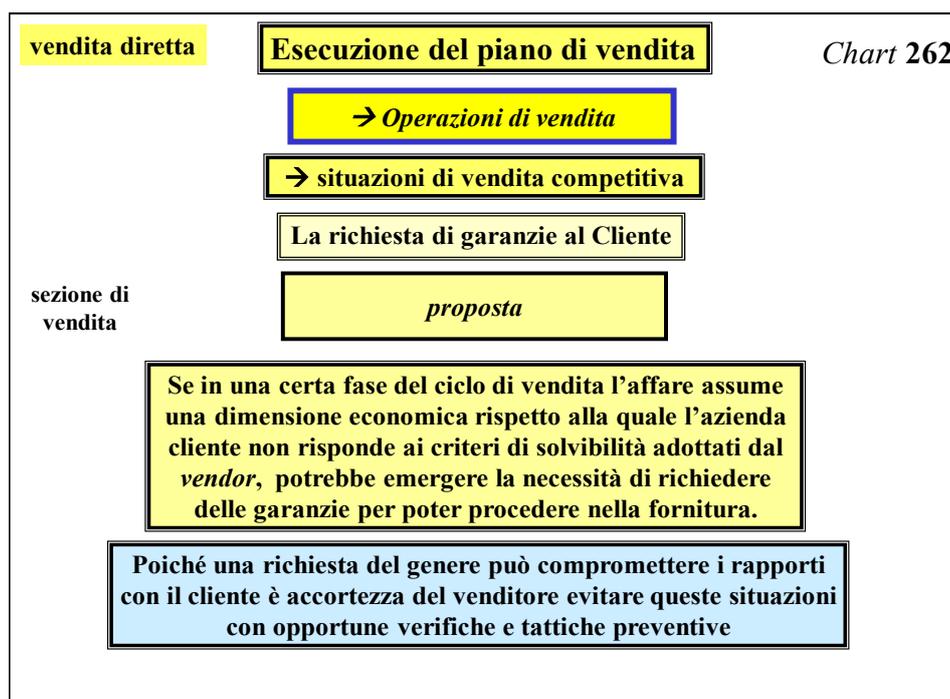
Se un'azienda ha molta parte dei suoi flussi di affari che richiede proposte formali e la sua dimensione lo consente, allora potrebbe decidere di organizzarsi per trasformare la sua capacità di produrre proposte in un vantaggio competitivo, riducendone l'onerosità per i venditori, diminuendo i tempi necessari e migliorando significativamente la loro qualità sostanziale e formale.

Questo risultato può essere ottenuto costituendo un'apposita funzione addetta a questi scopi, affidata a un *Proposal Manager*, che funga da macchina organizzativa al servizio dei processi di vendita. Questa funzione, evitando i rischi di diventare un collo di bottiglia o un intralcio burocratico nella produzione delle proposte, dovrebbe garantire velocità, qualità e produttività complessiva e specifica su ogni proposta, attraverso:

- la definizione e gestione dei processi di produzione e di controllo delle proposte,
- l'utilizzo di strumenti quali attrezzature tecnologiche, basi di dati e metodologie di lavoro,
- l'acquisizione con il tempo di una competenza specialistica sulla materia,
- l'azione di consulenza verso i venditori,
- l'esecuzione di programmi di addestramento e di aggiornamento dei venditori su questa materia o l'organizzazione di *workshop* di addestramento tenuti anche da consulenti esterni.

In ogni caso l'*executive summary* e il corpo della proposta devono costituire un documento molto coerente per dare un'immagine di solidità e serietà alla proposta stessa, al venditore e all'azienda proponente.

## L'eventuale esigenza di richiedere garanzie al Cliente



Sicuramente all'atto della stesura della proposta il venditore acquisisce una cognizione piena della dimensione economica che ha assunto quell'affare, anche se molto spesso tale cognizione diventa abbastanza evidente anche a uno stadio precedente del ciclo di vendita.

Si può verificare il caso che tale dimensione dell'affare, in relazione alla situazione economico/finanziaria dell'azienda cliente, non sia compatibile con i criteri stabiliti dall'azienda proponente per valutare positivamente la solvibilità del cliente e il rischio di credito connesso.

Va tenuto presente che per molte aziende, e specialmente per quelle medio/piccole, un'insolvenza consistente di un solo cliente è in grado di disestare l'azienda più sana e che, nel contesto socio-economico attuale, specialmente in Italia, la considerazione del rischio di credito ha assunto una priorità elevata.

Una situazione del genere, specialmente a questo stadio del ciclo di vendita e dopo tutto il lavoro congiunto sviluppato, è tale da suscitare senz'altro imbarazzo poiché il rischio di perdere definitivamente la trattativa e che il cliente rompa i rapporti anche per il futuro, è molto elevato, specialmente se altri concorrenti sono più tolleranti rispetto a questo vincolo.

Non è facile uscire indenni da una situazione del genere a meno che il cliente non sia ben consapevole di questo suo stato di debolezza, forse solo apparente, e accetti di dare garanzie in proposito o perché si trova in uno stato di necessità (nel caso, ad esempio, di forniture di materie prime o di semilavorati oppure di un servizio che condiziona il suo ciclo produttivo) o per una valutazione di forte convenienza, allettato dal prezzo e/o dalla qualità della proposta che gli è stata fatta. Nel caso che il cliente non sia disponibile a dare garanzie l'unica via d'uscita è che l'azienda proponente decida di attenuare i suoi criteri di valutazione della solvibilità del cliente, se l'affare presenta aspetti di particolare interesse per cui il maggior rischio è giustificato.

L'altro approccio per evitare situazioni simili è quello di una verifica preventiva sulla valutazione di solvibilità del cliente, basata su una presunta dimensione dell'affare, già nelle fasi iniziali del ciclo di vendita e gestendo eventuali situazioni di criticità con sondaggi preliminari per capire l'atteggiamento del cliente rispetto a questo aspetto oppure verificando la disponibilità della propria azienda a una maggiore flessibilità su questo caso rispetto agli standard stabiliti per il controllo

della solvibilità. Se le posizioni su questo punto non sembrano conciliabili, non rimane che un ritiro diplomatico dalla trattativa cercando di evitare traumi relazionali.

**Va però ricordato che un rischio di solvibilità del fornitore esiste anche per il cliente, soprattutto nel caso di soluzioni progettuali che prevedono pagamenti ad avanzamento lavori,** se il risultato atteso non fosse raggiunto o accusasse un ritardo notevole. Questo rischio è parte del più ampio rischio di risultato (*chart 6*) che il cliente deve correre, il quale oltre che riflessi economici per l'azienda cliente può avere anche riflessi politici interni per le persone che hanno preso la decisione sulla scelta del fornitore. Quindi una richiesta di garanzie può anche essere formulata dall'azienda cliente verso l'azienda fornitrice.

Esaurita la fase del ciclo di vendita che prevede la consegna al cliente della proposta formale, l'iniziativa torna al cliente che nel suo processo di acquisto prevede una fase di analisi assoluta e comparativa delle singole proposte (*chart 258*), durante la quale selezionerà la o le proposte che ritiene maggiormente interessanti.

Per queste proposte il cliente convocherà il relativo venditore con il quale inizierà una fase di negoziazione individuale con lo scopo di discutere eventuali punti della proposta che richiedono chiarimenti o che potrebbero essere soggetti a qualche cambiamento, e di ricercare migliori prezzi e migliori condizioni di fornitura rispetto a quelli dichiarati in proposta dal fornitore.

La negoziazione è una fase di estrema importanza e particolarmente difficile della trattativa, dove viene messo in gioco tutto il lavoro di vendita sviluppato dal venditore e dalla sua azienda e i cui esiti sono determinati da un misto di fattori razionali e irrazionali, come si discuterà nelle prossime *chart*.

## La fase di negoziazione

Dopo che il cliente ha ricevuto le proposte dai fornitori rimasti in lizza e ha svolto un lavoro interno di analisi e di selezione delle proposte ritenute più interessanti, è abbastanza probabile che voglia innescare dei colloqui individuali con i singoli venditori per una fase di negoziazione che gli fornisca gli ultimi elementi per operare la scelta della soluzione e dell'azienda a cui assegnare la fornitura.

**La negoziazione è una fase d'intersezione del ciclo di vendita con il processo di acquisto, dove si depositano tutti gli esiti delle precedenti discussioni interne al cliente e tra le controparti, i quali costituiscono il punto di partenza dello sforzo del cliente di ottenere la soluzione che ritiene migliore per la sua esigenza alle condizioni di acquisto più convenienti.**

Le problematiche di questa fase del ciclo di vendita saranno discusse tenendo presente il punto di vista del venditore che si trova a interagire nella negoziazione con un interlocutore principale che potrebbe essere il *buyer* professionale, il rappresentante della funzione maggiormente interessata alla proposta di soluzione, il manager della funzione tecnica più coinvolta nella realizzazione della soluzione o un membro del vertice aziendale.

Il tipo e il livello dell'interlocutore principale designato per questi colloqui finali forniscono delle prime indicazioni sul tipo d'interessi che il cliente vuole privilegiare e sull'importanza che attribuisce alla fornitura.

Se, ad esempio, la controparte designata è un **buyer professionale**, il venditore deve aspettarsi una negoziazione molto dura sugli aspetti economici, salvo che quell'azienda non abbia maturato delle moderne politiche di marketing d'acquisto (**chart 222**), mentre se la controparte principale è un **manager della funzione utente** maggiormente interessata alla problematica da risolvere allora, probabilmente, ciò che risulta maggiormente centrale agli occhi del cliente riguarda gli aspetti funzionali della soluzione e i suoi impatti organizzativi, se invece la controparte è una **funzione tecnica**, come avviene spesso, ad esempio, nel campo delle forniture a forte valenza tecnico/specialistica, gli aspetti maggiormente focalizzati saranno probabilmente di natura tecnologica, architettuale e di compatibilità dell'investimento con l'ambiente tecnico preesistente, e se, infine, la controparte principale è un **manager di alto livello** questo fatto dovrebbe stare a indicare che il cliente annette una importanza particolare a quella decisione d'acquisto e che, probabilmente, vuole considerare anche aspetti strategici di lungo periodo e/o dare maggiore importanza a componenti intangibili del valore della soluzione, senza peraltro rinunciare alla negoziazione degli aspetti economici che in questo caso rimarrebbero, però, subordinati alla visione d'insieme di tutte le problematiche sottese a quella fornitura.

Chiunque sia l'interlocutore principale nella negoziazione è probabile che questi inizi i colloqui sollevando nuove obiezioni che hanno, in genere, lo scopo di ottenere chiarimenti o di modificare alcuni aspetti della soluzione ritenuti particolarmente critici nell'ottica del cliente e, soprattutto, di **manifestare delle perplessità che generino un qualche condizionamento nel venditore**, condizionamento da utilizzare come vantaggio psicologico per la negoziazione.

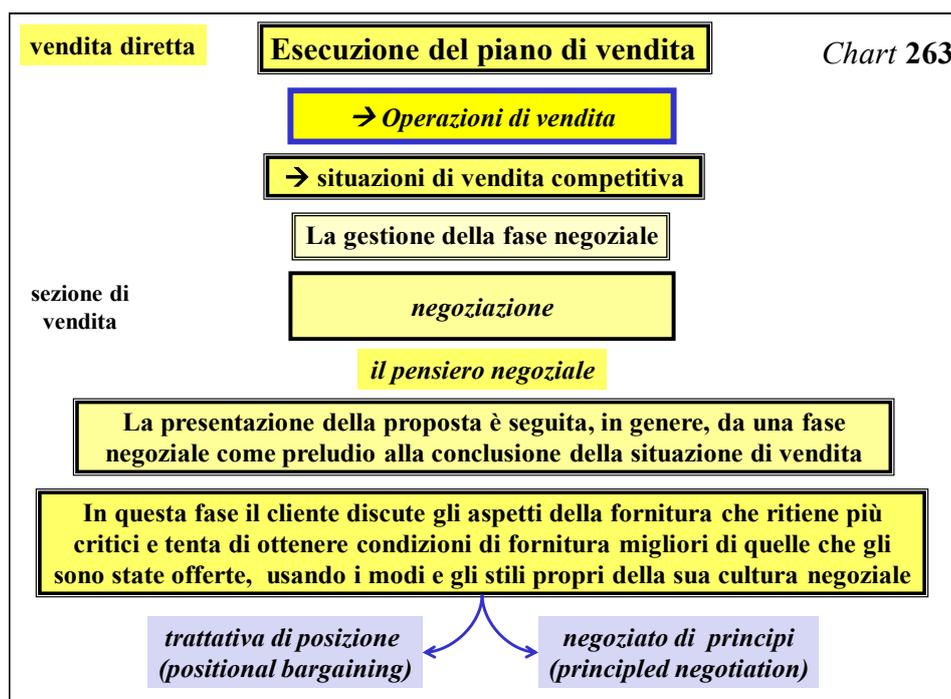
Superate le eventuali nuove obiezioni che riguardano il contenuto della soluzione, come, ad esempio, aspetti progettuali o scelte tecniche, le ulteriori obiezioni e richieste che il cliente solleva in questa fase vanno, in genere, dirette verso gli aspetti commerciali della situazione quali, ad esempio, prezzi, condizioni di fornitura, termini di pagamento, condizioni di finanziamento, garanzie, responsabilità, supporti post-vendita, preoccupazioni di natura organizzativa, garanzie a fronte dei rischi percepiti, risorse messe a disposizione dal fornitore come quantità e qualità, ecc.

Obiezioni di questo tipo sono indicative di una seria presa in considerazione della proposta, mentre obiezioni su aspetti marginali o atteggiamenti elusivi da parte del cliente sono indicazioni negative che vanno subito interpretate come tali per tentare di escogitare mosse alternative che permettano di rientrare in gioco o di spostare il gioco su un altro tavolo.

E' importante in queste situazioni mantenere i contatti con quegli interlocutori con i quali si è discusso nelle fasi precedenti del ciclo di vendita e con i quali si è stabilito un rapporto positivo e collaborativo, ed, eventualmente, prendere contatto con qualche membro del vertice aziendale soltanto, però, se ci sono già stati incontri in precedenza (altrimenti il primo contatto a questo punto della trattativa ha un eccessivo sapore strumentale che non può che indurre diffidenza ed essere controproducente).

Il venditore deve affrontare questa delicata fase del ciclo di vendita con qualche cognizione sulle problematiche e sulle modalità di conduzione della negoziazione, anche perché il suo interlocutore potrebbe vantare una specifica preparazione in tal senso e delle esperienze che lo porrebbero in una posizione di vantaggio.

## Il pensiero negoziale



Come già anticipato a **chart 221**, discutendo di processo di acquisto, gli studi sulle problematiche della negoziazione hanno ricevuto un forte impulso in questi ultimi decenni, soprattutto nell'ambito delle discipline legali in ambiente americano, dove la negoziazione è un'istituzione molto frequentata per dirimere controversie senza ricorrere ai tribunali.

Tecniche e processi di negoziazione sono stati studiati in maniera approfondita nelle università americane, forse per effetto di una cultura sociale molto orientata alla regolamentazione contrattuale delle relazioni, anche quelle che investono gli aspetti più privati della vita delle persone, e permeata da un forte senso del contenzioso e del litigio legale.

Ma questi studi originatisi nell'ambiente legale hanno esteso il loro campo di applicazione a qualunque controversia in ogni ambiente in cui questa si manifesti: situazioni familiari, relazioni personali, trattative commerciali, questioni sindacali, situazioni politico/diplomatiche, ecc.

Un contributo molto importante a questi studi è stato sviluppato presso la "Harvard Law School" che ha elaborato schemi concettuali e principi molto ben descritti in un agile volumetto<sup>106</sup> scritto, con la collaborazione di Bruce Patton, dal Prof. Roger Fisher, che presso quella facoltà insegna "tecnica del negoziato", e dal prof. William Ury che dirige lo "Harvard Negotiation Project", che è

<sup>106</sup> Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton: "L'Arte del Negoziato", 2005, ed. Corbaccio

il centro studi usato dagli americani per raggiungere nel 1978 l'accordo di Camp David tra il primo ministro israeliano Begin e il presidente egiziano Sadat, in cui fu firmato il trattato di pace tra Israele ed Egitto e riportata la penisola del Sinai, conquistata dagli israeliani nella guerra dei Sei giorni del 1967, sotto la sovranità egiziana.

Le idee elaborate a Harvard partono dall'osservazione che le tecniche tradizionali di conduzione di un negoziato si basano su posizioni assunte a priori dalle controparti, sulla base di loro obiettivi di risultato, le quali, attraverso dei "tira-e-molla", tentano di strapparsi concessioni reciproche in una situazione di confronto che può essere morbido o duro ma che presto, per un processo di identificazione tra le posizioni e le persone che le sostengono, tende a trasformarsi in un confronto con aspetti personalistici, dove l'emotività prevale sulla razionalità.

Quest'approccio tradizionale, indicato come "**trattativa di posizione**"<sup>107</sup> (*positional bargaining*), fa spesso perdere di vista i reali interessi sottostanti alle posizioni assunte e conduce ad accordi poco soddisfacenti.

La tattica di minacciare l'abbandono della trattativa, il far muro di fronte a una richiesta e il "tira-e-molla" da entrambe le parti fa perder tempo ed è costoso per cui la negoziazione diventa inefficiente.

Anche quando si raggiunge l'accordo ciascuna parte pensa di aver ceduto troppo, giudica irragionevoli le rigidità della controparte, i rapporti ne risultano danneggiati e, infatti, è esperienza comune che negoziazioni così impostate tra persone legate da un rapporto di amicizia, e talvolta di parentela, sono spesso causa di raffreddamento o di rottura di tale rapporto.

Gli studiosi di Harvard propongono di contrapporre alla "trattativa di posizione" il metodo del "**negoziato di principi**"<sup>108</sup> (*principled negotiation*) il quale tende a trovare delle soluzioni di compromesso che difendano nei limiti del possibile i legittimi interessi di tutte le parti e, per quelle componenti di interessi apparentemente non conciliabili, ricorra a criteri di equità suggeriti da valutazioni oggettive di mercato o di enti esterni che siano indipendenti dalla volontà delle parti.

Il metodo ruota attorno a quattro prospettive fondamentali che considerano:

- 1) **le persone**: poiché i negoziatori sono persone e le discussioni tra le parti spingono inevitabilmente a intrecciare l'oggetto della discussione e i rapporti tra le persone, si cerca di **separare le persone dal problema** con l'obiettivo primario di salvaguardare i rapporti;
- 2) **gli interessi**: partendo dalle posizioni ci si adopera per identificare gli interessi che le motivano e per trovare delle **soluzioni che focalizzino l'attenzione sugli interessi trascurando le posizioni**;
- 3) **le opzioni**: spesso la soluzione a un problema di conflitto non è una sola ed è necessario **esplorare diverse opzioni con creatività** prima di decidere la soluzione che è in grado di mettere d'accordo le parti nella logica di un compromesso accettabile;
- 4) **i criteri**: proprio per dare una risposta positiva a interessi apparentemente inconciliabili è necessario **ricorrere a criteri oggettivi di valutazione** che possono essere ricercati con uno sforzo congiunto ricorrendo, in relazione alla materia in discussione, a regolamenti, valutazioni tecniche, documentazione di settore, ecc.

Gli autori affermano che "il metodo del negoziato di principi è duro nel merito, morbido verso le persone. Non ricorre né a trucchi né a tentativi di impressionare la controparte"<sup>109</sup>.

Ovviamente per negoziare sulla base di principi e non di posizioni prestabilite e unilaterali è necessario che ci sia un **convergenza in tal senso tra le parti**, convergenza psicologica e culturale, convergenza di fatto anche se non esplicitata, e non bisogna sottovalutare la difficoltà di incontrare le condizioni per una tale convergenza, soprattutto all'inizio di una negoziazione, e gli autori del

<sup>107</sup> "posizione" nel senso che assume nell'espressione "guerra di posizione"

<sup>108</sup> "principi" non nel senso dell'espressione "una questione di principio" ma nel senso della "persona di principi"

<sup>109</sup> Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, op. cit., pag. 22

lavoro citato suggeriscono i comportamenti e gli approcci che devono essere utilizzati dalla parte più aperta e consapevole dei vantaggi reciproci del metodo del negoziato di principi, per stimolare dialetticamente l'altra parte e spingerla di fatto ad aderire, più o meno consapevolmente, a dei comportamenti compatibili con tale metodo.

In effetti, è frequente incontrare situazioni in cui la controparte non sembra disposta a spostarsi da un negoziato di posizioni, ad esempio, se ritiene di negoziare da una posizione di forza, o se decide politicamente di usare un atteggiamento duro e aggressivo non volendo, per massimizzare i propri guadagni, stare al gioco dell'uso di un metodo di negoziazione più equilibrato, oppure se tende a usare sporchi trucchetti<sup>110</sup> per condizionare psicologicamente la sua controparte.

Se una parte in un negoziato si trova in una posizione di forza perché dispone o di maggiori risorse, o di superiori competenze, o di migliori informazioni, o di strumenti più potenti, ecc. è impossibile che si riesca a ribaltare la situazione sulla base solo del metodo.

In questi casi il metodo può però aiutare a evitare di concludere un accordo troppo sfavorevole oppure può agevolare a concludere un accordo che dia il massimo ottenibile dati i mezzi a disposizione.

A tale proposito gli autori del lavoro citato criticano il criterio abbastanza diffuso di utilizzare come strumento di auto-protezione rispetto ad accordi poco convenienti, quello di fissare a priori, fuori dalla pressione psicologica del negoziato, un limite invalicabile come peggior e ultimo risultato accettabile nei confronti di una proposta di accordo.

Questo criterio viene considerato troppo rigido, tale da inibire la ricerca di soluzioni creative in circostanze che lo permetterebbero ed essendo stabilito in maniera arbitraria e influenzato dallo stato psicologico del negoziatore, o del gruppo che questi rappresenta, può portare a fissare un limite troppo alto che agisce da impedimento alla vendita o troppo basso per garantire un buon affare per chi vende, e viceversa in caso di acquisto.

In alternativa al limite invalicabile gli stessi autori propongono di usare la nozione di **MAAN (Migliore Alternativa a un Accordo Negoziato)**<sup>111</sup>, come strumento di gestione e di guida alle decisioni in situazioni di questo tipo.

**La MAAN, partendo dalla prefigurazione di ciò che può accadere se non viene raggiunto un accordo nel negoziato, è la scelta del migliore tra tutti gli accadimenti possibili.**

Il ragionamento dietro questa idea è che si negozia per ottenere qualcosa che sia migliore di ciò che si potrebbe ottenere senza negoziazione e che quindi la MAAN rappresenta il segnale di guardia protettivo nei confronti di un cattivo accordo.

Aver stabilito la propria MAAN, ossia cosa succede nel caso di abbandono della negoziazione, dà al negoziatore maggiore consapevolezza e sicurezza per valutare la convenienza o meno di una proposta di accordo, così come conoscere, se possibile, la MAAN della controparte può aiutarlo a valutare i margini residui di negoziazione.

Migliore è la MAAN e maggiore è il relativo potere negoziale.

La MAAN diventa così il metro rispetto al quale va valutata ogni proposta di accordo, metro meno rigido del limite di cui sopra, prestabilito in maniera arbitraria e influenzato dallo stato psicologico del negoziatore, metro che, nel caso di *impasse* della negoziazione, stimola anche l'esplorazione di altre soluzioni per verificare se un eventuale accordo su nuove basi soddisfi o meno i propri interessi.

La nozione di MAAN è importante perché non costituisce un elemento rigido ma è un prefigurazione soggetta anche a essere sviluppata e migliorata se l'attenzione del negoziatore si sforza di immaginare altre situazioni alternative nel caso il negoziato fosse a rischio di insuccesso.

---

<sup>110</sup> Esempi di tali trucchetti nelle negoziazioni di vendita sono reperibili su internet nell'articolo di Geoffrey James: "Top 5 dirty tricks customers play on Sales Reps", Giugno, 2009

<sup>111</sup> Nel testo originale americano questo acronimo suona **BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement)**

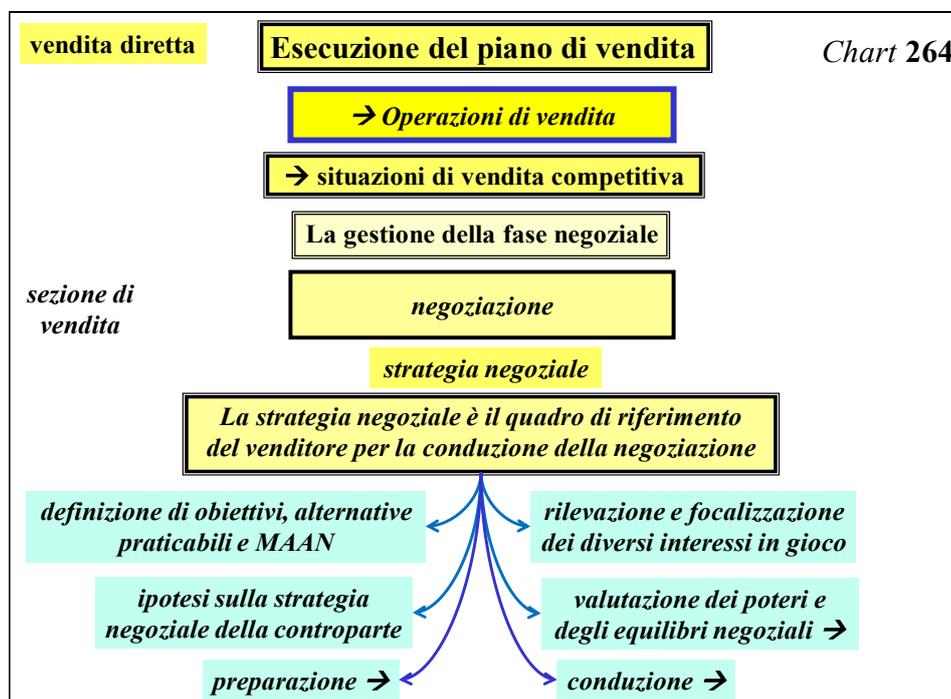
Diventa così anch'essa uno stimolo alla creatività che aiuta indirettamente la dialettica negoziale poiché una MAAN migliore aumenta il potere negoziale della parte che l'ha sviluppata e può aiutare a spostare la negoziazione sul merito delle questioni in discussione.

Nel caso che la controparte non voglia stare al gioco nel senso che non mostri alcun interesse a discutere il merito delle questioni sul tappeto ma voglia solo massimizzare il proprio risultato usando un atteggiamento aggressivo con anche attacchi personali o l'uso di trucchetti per metter in difficoltà l'interlocutore, allora è necessario non cadere nel gioco dell'avversario, usare freddezza, calma e razionalità, controbattere ogni affermazione con domande che chiedano la giustificazione di quanto asserito e smontare queste tattiche dichiarando apertamente che sono metodi noti e del tutto strumentali.

Un atteggiamento fermo, e consapevole delle tecniche negoziali più o meno corrette, può aiutare a far venire la controparte verso un atteggiamento maggiormente cooperativo.

Queste interessanti tematiche meritano di essere approfondite e a tale scopo si raccomanda la lettura del lavoro citato anche per i numerosi e illuminanti esempi pratici in esso contenuti, che spaziano dalle situazioni commerciali, a quelle politiche, legali fino a quelle private e famigliari.

## La strategia negoziale



Tenendo presenti le idee sui metodi di negoziazione accennate alla *chart* precedente, si cerca ora di penetrare la realtà delle situazioni di vendita nelle quali il cliente vuole avviare una negoziazione per ottenere migliori condizioni di fornitura di quelle che sono state offerte.

La discussione che segue è impostata sul punto di vista del venditore che vuole uscire dalla fase di negoziazione acquisendo l'affare a condizioni ritenute **soddisfacenti da entrambe le parti**.

Per puntare a questo risultato è necessario che il venditore affronti la negoziazione con un adeguato posizionamento rispetto alla variabili che sono in grado di influenzarne l'esito e a tale proposito è necessario che definisca una strategia negoziale che guidi la conduzione della negoziazione.

Ma prima di entrare in questa discussione è opportuno esplorare **qualche peculiarità della negoziazione in ambiente commerciale** per meglio comprendere dinamiche e vincoli con i quali il venditore potrebbe doversi rapportare:

1. prendendo come riferimento una negoziazione in ambiente legale si può osservare che in una tale situazione entrambi i contendenti subiscono pesanti condizionamenti che li motivano a ricercare un accordo. Tali condizionamenti sono dovuti all'incombente minaccia, in caso di ricorso a un giudice, di elevatissimi costi legali, di tempi relativamente lunghi e di un certo tasso di imprevedibilità della sentenza. **Nella negoziazione commerciale tale minaccia non esiste** e il compratore, in caso di risultati della negoziazione che non ritiene soddisfacenti, ha il privilegio di decidere di non comprare o di scegliere un fornitore diverso da quello con cui sta negoziando. Da ciò appare evidente come sussista un **rilevante sbilanciamento nel potere negoziale delle due parti**, salvo che il compratore abbia un forte interesse all'acquisto da quello specifico fornitore perché, ad esempio, la soluzione offerta è la scelta di gran lunga più interessante tra quelle disponibili oppure perché non ha alternative di fornitura per l'esistenza di certi vincoli (di mercato, di standard tecnologici, organizzativi, ecc). Questa seconda condizione risulta, però, mitigata dalle considerazioni discusse al successivo punto 4;
2. un altro elemento di differenza tra la negoziazione commerciale e quella legale è che nella prima non ci sono, in genere, avvocati che trattano mediando freddamente tra le parti, ma il tutto viene gestito in prima persona tra il venditore e il suo interlocutore, i quali dialogano direttamente tra di loro e, pur dando per scontata una certa loro esperienza di negoziazione, sono interlocutori che portano in questa specifica attività un loro coinvolgimento personale che induce diverse conseguenze:
  - a. una particolare carica emotiva sugli argomenti in discussione,
  - b. talvolta, qualche pregiudizio che origina dalla loro funzione in azienda,
  - c. dei condizionamenti economici personali, specialmente dal lato di chi vende, o politici da entrambe i lati per la necessità di dover render conto ad altri della conduzione della negoziazione (il proprio manager, la funzione utente, il vertice aziendale, la funzione acquisti, il direttore finanziario, ecc);

questa situazione non garantisce una conduzione del tutto fredda e razionale della negoziazione che sarebbe la migliore garanzia di tutela degli interessi di entrambe le parti;

3. in una negoziazione commerciale il compratore fronteggia in genere più controparti costituite dai possibili fornitori, situazione che genera tra questi ultimi una dinamica di contesa molto particolare poiché, tendenzialmente, essi non si incontrano mai tra di loro e l'immagine delle reciproche mosse negoziali è quella che deriva loro da ciò che potrebbe riportare più o meno esplicitamente e più o meno fedelmente, il compratore;
4. indipendentemente dai rapporti di forza tra le parti, una negoziazione di vendita/acquisto è necessario che abbia sempre quell'esito che nel gergo commerciale è indicato come "**win-win**", nel senso di un **esito conveniente e percepito come soddisfacente da entrambe la parti**. Infatti, una transazione commerciale la cui conclusione è considerata sbilanciata da una delle due parti è molto probabile che generi degli inconvenienti in sede di esecuzione del contratto:
  - a. **se a stravincere è il cliente** è molto probabile che il fornitore tenti di recuperare successivamente per altre vie parte di quanto perso in sede di negoziazione, ad esempio, limando sui costi di realizzazione della soluzione o sfruttando possibili voci di costo della fornitura non disciplinate dal contratto (varianti in corso d'opera, interventi straordinari, parti di ricambio, ecc.). È chiaro che azioni di questo tipo hanno qualche conseguenza sulla qualità o sul costo complessivo della fornitura;
  - b. **se invece a stravincere è il fornitore**, e questo può avvenire se la condizione oggettiva del cliente è quella cosiddetta di "**captive customer**" (**chart 276**), ossia di cliente che per qualche ragione (stato di necessità, sua dipendenza dagli standard tecnologici del fornitore, vincoli organizzativi, ecc.) è "prigioniero" del fornitore e obbligato a comprare da lui e alle sue condizioni, allora è quasi certo che, una volta presa chiara coscienza della situazione, uno dei primi obiettivi del cliente sarà di liberarsi da tale "prigionia" e

costruirsi delle alternative di fornitura per il futuro, e una tale evenienza non sarebbe certo da considerare una grande vittoria commerciale per il fornitore;

5. l'azienda venditrice ha dei vincoli ben precisi che limitano i suoi margini di flessibilità negoziale come, ad esempio:
  - a. il non poter trattare i clienti con condizioni di vendita molto diverse se non esiste un rationale che le giustifichi (ad esempio, la durata del contratto, impegni presi dal cliente, ecc.), poiché questo fatto verrebbe sicuramente a conoscenza del mercato provocando reazioni negative sugli altri clienti, reazioni più gravi del vantaggio ottenuto dalla conclusione positiva di quell'affare;
  - b. la necessità di concludere l'affare con dei margini che garantiscano una profittabilità minima che, oltre a essere un'esigenza di funzionamento dell'azienda, deve anche tener conto del rischio connesso alle stime fatte sulle risorse da impiegare su quell'affare, a meno che l'azienda fornitrice non ritenga l'affare talmente importante da considerarlo un investimento che si ripagherà con futuri affari sullo stesso o su altri clienti. Ma anche in quest'ultimo caso sussistono dei limiti ragionevoli che non possono essere oltrepassati;
6. una linea di condizioni commerciali applicata in maniera coerente a tutti clienti costituisce un elemento nello stesso tempo di rigidità e di forza per il venditore, poiché giustifica sul piano personale l'impossibilità di aderire a richieste fuori linea fatte dal cliente e nello stesso tempo stimola a trovare soluzioni di compromesso creative (come accennato al punto 5a) che generando un qualche "do-ut-des" compensativo siano in grado di giustificare delle deviazioni dalle condizioni standard per generare una offerta speciale (*special bid*). Se l'offerta speciale agisce sul prezzo o su qualcuna delle altre condizioni commerciali, si è in presenza della tipica situazione che gli americani chiamano di "*earned concessions*", ossia di condizioni più favorevoli o sconti che il cliente si è "guadagnato" aderendo a delle condizioni di fornitura non-standard che almeno sul piano formale rappresentano a loro volta una concessione al venditore (ad esempio: contratto più lungo, contributi di collaborazione allo sviluppo della soluzione, concessione sui diritti di proprietà intellettuale sulla soluzione, ecc.).

Tenendo conto delle sopra discusse peculiarità di una negoziazione commerciale e considerando il quadro ambientale della specifica situazione di vendita, il venditore deve predisporre una strategia negoziale se vuole condurre la negoziazione con efficacia, mettendo a fuoco dei riferimenti da utilizzare come mappa di orientamento durante la discussione con il cliente:

- **definizione di obiettivi, alternative praticabili e MAAN (chart 263)**: fissare gli obiettivi che si vogliono perseguire è sempre il primo passo di qualunque strategia. In questo caso gli obiettivi consistono, ovviamente, nell'acquisizione della fornitura e, soprattutto quindi, nello stabilire le condizioni alle quali l'acquisizione vuole essere realizzata. Si suppone che tali condizioni siano eque e tali da tutelare anche gli interessi del cliente. Ma poiché la negoziazione potrebbe riservare sorprese negative che impediscono il perseguimento dell'obiettivo stabilito, è opportuno esplorare in fase preventiva anche delle ipotesi di alternative praticabili che potrebbero, ad esempio, consistere nello stabilire un insieme di condizioni di vendita diversamente combinate oppure, se possibile, valutare ipotesi di parzializzazione dell'offerta confidando di conquistare almeno la componente dell'offerta complessiva maggiormente competitiva (ad esempio, la componente prodotti della soluzione oppure, viceversa, la componente servizi). Infine è opportuno fare qualche riflessione sulla propria MAAN, ossia su cosa succederebbe se non fosse possibile raggiungere un accordo con il cliente. In una negoziazione commerciale di questo tipo il venditore non ha molti margini per migliorare la propria MAAN se non valutare i danni procurati dalla perdita della trattativa. Se tale perdita non porta ulteriori conseguenze al di là del costo opportunità, chi vende non dovrebbe accettare di concludere un accordo che non considera soddisfacente e utilizzare le sue risorse tempo/competenza/senso di iniziativa per andare a caccia di nuove opportunità di affari. Ma se la perdita della trattativa produce dei danni nel senso di lasciare inutilizzate costose risorse,

quali risorse produttive o risorse umane per i servizi, allora il venditore e la sua azienda possono considerare conveniente anche l'accettazione di un accordo insoddisfacente ma che consenta, però, almeno un recupero dei costi correnti. Questo esempio di MAAN, anche se non particolarmente brillante, dà comunque conto della sua utilizzazione come metro di misura della opportunità o meno di accettare una proposta di accordo lontana dagli obiettivi iniziali;

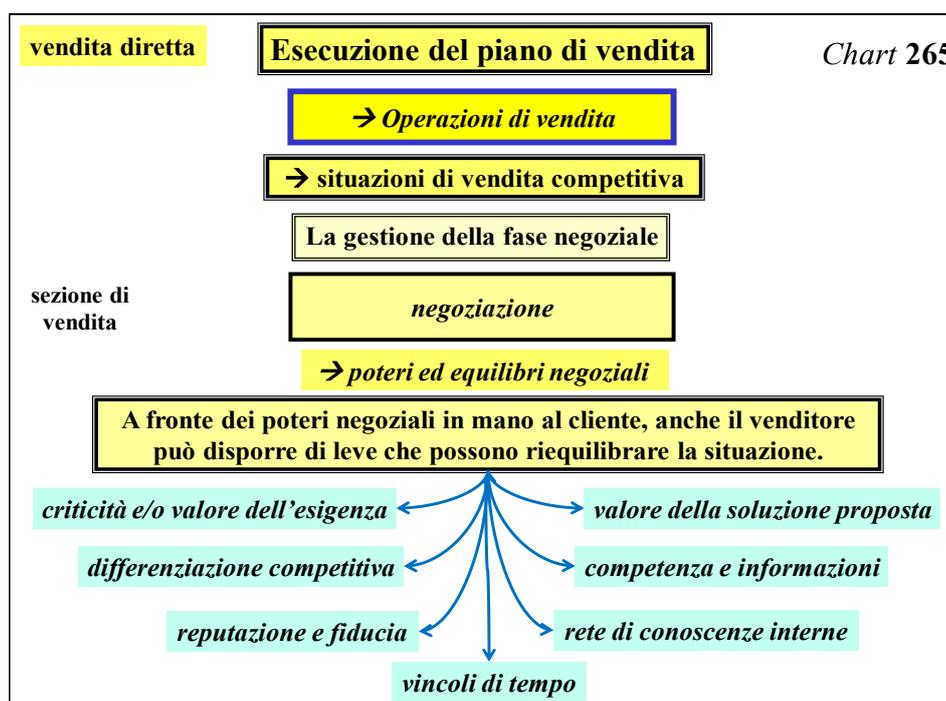
- **rilevazione e focalizzazione dei diversi interessi in gioco:** la persona del cliente che conduce la negoziazione deve rappresentare i diversi interessi che all'interno della sua azienda sono coinvolti nell'esito di quella trattativa. Questi possono essere interessi che riguardano l'azienda nel suo complesso se l'acquisto risponde a un'esigenza che indirizza il miglioramento di parametri che influenzano il conto economico (fatturato, margini, spese, ecc) o il posizionamento di mercato (competitività, *customer satisfaction*, accesso a nuovi mercati, ecc.) o necessità di funzionamento operativo (approvvigionamento di materiali critici, adeguamento a norme di legge, ecc.), oppure possono essere interessi che riguardano specifiche funzioni se l'acquisto risponde a un'esigenza che indirizza certi processi produttivi o gestionali critici per quella funzione, ecc. A questi interessi per così dire positivi verso l'acquisto spesso si contrappongono omologhi interessi negativi, che possono essere, ad esempio, la posizione della funzione finanziaria preoccupata dell'impegno economico richiesto dall'acquisto o la posizione della funzione acquisti che vuole mostrare di saper spuntare prezzi e condizioni più favorevoli, oppure qualche preoccupazione del vertice aziendale allarmato dagli impatti organizzativi conseguenti all'introduzione della nuova soluzione in azienda, ecc. Il venditore nelle more della trattativa, sulla base di tutti i colloqui avuti con le persone direttamente o indirettamente coinvolte nell'acquisto, deve aver scoperto con domande e ascolto attivo il ventaglio di interessi coinvolti in questo acquisto, e dovrebbe quindi stendere **una mappa degli interessi**, mappa che in sede di negoziazione è il riferimento per far leva su alcuni eventuali interessi positivi che sembrano trascurati dalla controparte nella conduzione della negoziazione e per difendersi dagli interessi negativi nei confronti dell'acquisto;
- **ipotesi sulla strategia negoziale della controparte:** prefigurare la strategia negoziale della controparte è un altro importante aspetto che permette di affrontare la negoziazione con minori esigenze di improvvisazione. La strategia negoziale del compratore può essere maggiormente influenzata dagli interessi del negoziatore, oppure dall'esigenza politica interna di mostrare uno stile di negoziazione aggressivo che miri soprattutto a ottenere il miglior prezzo e le più convenienti condizioni di acquisto. Dalla conoscenza della posizione aziendale e dello stile personale dell'interlocutore principale nella negoziazione, degli interessi rappresentati nell'eventuale *team* di negoziazione, del livello di competitività degli altri fornitori che partecipano alla trattativa, della valutazione dei poteri e degli equilibri negoziali che viene più oltre discussa, e, eventualmente, dalla storia di precedenti rapporti con quell'azienda, se ne esistono, il venditore potrà presumere la probabile strategia negoziale del cliente e posizionare di conseguenza le sue mosse e le sue argomentazioni;
- **valutazione dei poteri e degli equilibri negoziali:** i rapporti di forza contribuiscono a determinare le strategie negoziali delle due parti a confronto. Si è già discusso al precedente punto 1) come in una negoziazione commerciale il compratore, se non ha vincoli particolari che lo costringono a comprare da un determinato fornitore, ha dalla sua parte il potere di decidere di non comprare o di scegliere un diverso fornitore rispetto a quello con cui sta negoziando. Ma queste considerazioni non danno il panorama completo dei poteri negoziali tra compratore e venditore ed è opportuna qualche ulteriore considerazione sulle leve in mano al venditore che talvolta sono in grado di riequilibrare la situazione. Quest'argomento è discusso alla successiva **chart 265**;
- **preparazione:** entrare in negoziazione con un'accurata preparazione è forse la condizione che meglio alimenta l'efficacia del venditore, ossia la sua capacità di perseguire l'obiettivo voluto. La preparazione della negoziazione consiste nello sviluppare sulla specifica situazione gli

elementi che sono parte della strategia negoziale e nel fissare dei punti di riferimento per il venditore che riducano la necessità di dare risposte o assumere posizioni non meditate a fronte dei diversi possibili comportamenti della controparte. Questa materia merita un minimo di approfondimento che viene sviluppato alla successiva **chart 266**;

- **conduzione**: preparazione e conduzione sono i capisaldi dell'esecuzione della strategia negoziale. In particolare la conduzione della negoziazione assurge al ruolo di “momento topico” di tutta la trattativa commerciale e merita, quindi, di essere ulteriormente discussa alla successiva **chart 267**.

La strategia negoziale così delineata dovrebbe permettere una conclusione positiva della trattativa **con un accordo soddisfacente per entrambe le parti**, nell'ipotesi che la soluzione proposta oltre a rispondere all'esigenza del cliente sia anche competitiva per quegli aspetti che lo stesso cliente ritiene maggiormente critici (economici, funzionali, organizzativi, tecnici, ecc.) e che la trattativa sia stata condotta con adeguata professionalità commerciale e tecnica.

## Poteri ed equilibri negoziali



Si è visto al punto 1) della *chart* precedente come nella dialettica negoziale tra venditore e cliente, quest'ultimo, nel caso di esito della negoziazione ritenuto insoddisfacente, possa decidere di non comprare o di scegliere un diverso fornitore, e questo fatto gli fornisce un potere negoziale che, a parte alcune situazioni particolari colà accennate, lo mette in una condizione di privilegio rispetto al venditore.

Ciononostante anche il venditore dispone di alcune leve che sono in grado di ridare un certo maggior equilibrio alla situazione, leve di cui il venditore stesso deve acquisire piena consapevolezza e utilizzare appropriatamente, quali ad esempio:

- **criticità e/o valore dell'esigenza** che motiva l'acquisto. Entrambi questi attributi dell'esigenza costituiscono la prima leva riequilibratrice della situazione negoziale a favore del venditore. Si è già visto che alcune esigenze, specialmente esigenze imposte da vincoli esterni di natura legale o esigenze di funzionamento dell'azienda (*needs*: **chart 236**), eliminano per il cliente l'opzione di non comprare ma gli lasciano solo la scelta del fornitore, così come il valore aziendale dell'esigenza (**chart 240-242**), se molto rilevante, costituisce un altro impedimento alla

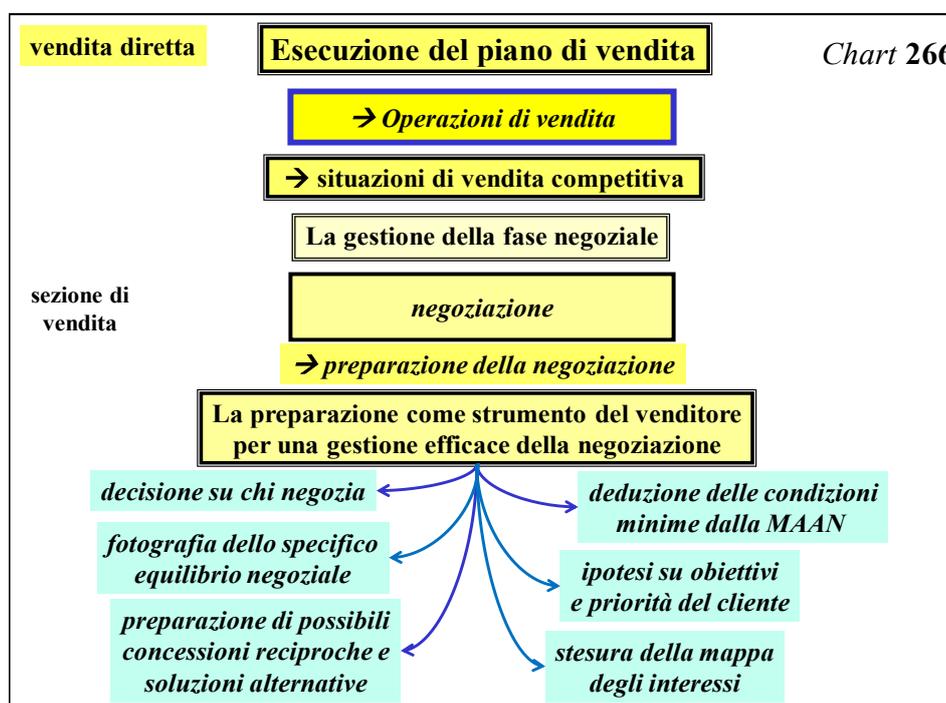
decisione di non comprare. L'eventuale esistenza di queste condizioni sposta il baricentro della negoziazione verso il confronto competitivo tra i diversi fornitori che partecipano alla trattativa, in una situazione in cui il cliente non ha interesse a sfuggire alla decisione di acquisto;

- **valore della soluzione proposta** (*chart 246*) che è sempre un fattore di notevole interesse in qualunque negoziazione e che, nel caso di situazioni del tipo tratteggiato al punto precedente, assume, in congiunzione agli altri punti che seguono, un grossa centralità se gli elementi di valore della soluzione proposti sono rilevanti per il cliente;
- **differenziazione rispetto ai concorrenti** che è un altro fattore del quadro di offerta che può spostare i pesi di valutazione delle diverse proposte. La differenziazione dell'offerta può essere di carattere tecnico, tecnologico, applicativo o funzionale ma può essere anche una differenziazione che riguarda altri aspetti come, ad esempio, le condizioni commerciali, i servizi pre- e post-vendita, l'offerta finanziaria o le facilitazioni di pagamento, ecc.;
- **competenza e capacità di fornire informazioni** tecniche, applicative e di mercato da parte del venditore al cliente. Questo è un ulteriore fattore che assume un particolare rilievo proprio in un contesto competitivo, perché supporta la capacità del venditore di fornire un proprio valore aggiunto al rapporto con il cliente;
- **reputazione e fiducia** che sono gli attributi che danno il maggior contributo alla riduzione delle percezioni di rischio del cliente (*chart 6, 46*). Mentre la reputazione è un dato percettivo di mercato influenzato sia da fatti oggettivi (eventi e comportamenti pregressi del *vendor* noti al mercato) sia da sforzi di marketing orientati a creare quella che è stata precedentemente indicata come "atmosfera" di mercato (*chart 10*), la fiducia, il cui valore e la cui importanza è stata già discussa (*chart 46-49*), emerge invece solo dalla qualità del rapporto che si è instaurato con il cliente e dalle sue eventuali precedenti esperienze di acquisto, ed è quindi il fattore che dà punti di vantaggio negoziale a quelle aziende che hanno già avuto positivi rapporti di fornitura con quel cliente. Si ricorda che le percezioni di rischio, in una situazione economica già afflitta da tanti problemi, è uno dei fattori preso maggiormente in considerazione per la decisione di acquistare o meno e per la scelta del fornitore;
- **rete di conoscenze interne** all'azienda cliente che, se esistente, costituisce un'altra leva a favore del venditore per riequilibrare i poteri negoziali. La profondità dei rapporti di conoscenza dipende molto anch'essa dai precedenti rapporti del venditore con quell'azienda, anche se alcune conoscenze di una certa influenza possono essere maturate proprio nel corso della trattativa attuale. La rete di conoscenze interne può influenzare la negoziazione sotto diverse circostanze: se, ad esempio, alcune indicazioni che il venditore coglie dalle obiezioni della controparte negoziale vengono interpretate come indizi di atteggiamento negativo, qualcuno che faccia parte di una rete di conoscenze interne può **indirettamente** aiutare il venditore a tentare di rientrare in gioco con informazioni e consigli, come, talvolta, qualcuna di queste conoscenze può addirittura avere un'**influenza diretta** se sussiste un interesse della sua funzione a supportare la soluzione proposta dal venditore e se questi ha la possibilità di accedere al negoziatore influenzandolo con argomentazioni rilevanti per quelle che sono delle logiche interne al cliente. Un'altra situazione d'**influenza diretta** sulla negoziazione da parte di una conoscenza interna all'azienda cliente si può determinare nei casi in cui la trattativa sia stata ben condotta dal venditore, avendo questi tenuto in gran conto, nelle discussioni e nelle valutazioni fatte nelle precedenti fasi del ciclo di vendita, degli interessi della funzione aziendale maggiormente coinvolta nella ricerca di una buona soluzione all'esigenza che ha generato la situazione di vendita. Trovare supporti di questa natura alla propria posizione può risultare decisivo per una favorevole conclusione della trattativa e molti autori raccomandano al venditore di dedicare tempo per coltivare più di un punto di contatto, all'interno dell'azienda cliente, che sia in qualche modo in relazione con quello specifico processo di acquisto;
- **vincoli di tempo**: se il cliente ha qualche vincolo di tempo da rispettare (necessità di disporre della soluzione entro un determinato tempo, di iniziare i lavori di approntamento della soluzione

a una certa data, di utilizzare un budget che rischia di essere cancellato, oppure ha una scadenza che vincola l'ottenimento di certi finanziamenti, ecc.) questo può rappresentare un punto di forza negoziale per il fornitore che è in grado di garantire il rispetto dei tempi richiesti e comunque costituisce una sollecitazione al cliente a concludere la trattativa entro una certa data. Ma attenzione al rovescio della medaglia di questo punto perché se il vincolo di tempo l'ha il fornitore, ad esempio, perché deve ottenere certi risultati a una certa chiusura contabile trimestrale o annuale della sua azienda e il cliente è a conoscenza di questo fatto, allora il vantaggio negoziale passa al cliente, a meno che le reciproche scadenze non siano concordanti in modo di costituire un elemento paritetico di spinta verso una rapida conclusione della trattativa.

Tutti gli aspetti sopra discussi vanno a interagire con dei reali interessi che l'azienda cliente deve considerare e tutelare nella sua decisione di acquisto e il venditore deve poter essere in grado di sollecitare su tali aspetti il negoziatore, anche se con le dovute maniere, nel caso questi tenda a impostare la negoziazione su una logica di posizione.

## Preparazione della negoziazione



Minimo è lo spazio che deve essere lasciato all'improvvisazione o all'istinto in una negoziazione commerciale e un'accurata preparazione della fase negoziale è senz'altro uno strumento molto importante per il venditore ai fini di una gestione efficace della negoziazione.

Preparare la negoziazione significa sostanzialmente predisporre un quadro di riferimento, sul quale basare comportamenti e decisioni, che riduca al minimo la necessità di improvvisare risposte e controproposte a fronte delle diverse, e talvolta imprevedibili, posizioni che la controparte può assumere nel corso della negoziazione.

Una buona preparazione della negoziazione consente di rafforzare nel venditore quel senso di fiducia in se stesso che gli permette di affrontare con calma la situazione negoziale e di prendere decisioni anche rischiose mettendosi alla pari del suo o dei suoi interlocutori.

La preparazione deve riprendere gli indirizzi di strategia negoziale e sostanziarli con dati e valutazioni specifiche che si riferiscono alla concreta situazione commerciale che si sta trattando in modo da costituire quel quadro di riferimento per il negoziatore a cui si accennava sopra:

- **decisione su chi negozia:** questa è la prima decisione da prendere prima ancora di entrare nella fase negoziale, e in particolare va deciso se deve essere il solo venditore a negoziare o se invece sia più opportuno costituire un *team* multifunzionale di negoziazione coordinato e guidato dal venditore stesso. Una tale scelta dipende dalla dimensione e dalla complessità commerciale, tecnica e organizzativa della fornitura e dal fatto che la controparte a sua volta si affidi a un solo negoziatore o a un *team* di negoziazione. In ogni caso **il negoziatore effettivo dal lato dell'azienda che vende deve essere uno solo e il team va visto come staff tecnico/funzionale di supporto al negoziatore** per avere prontamente disponibili le necessarie competenze e ridurre i tempi di negoziazione. Infatti la costituzione di un *team* di negoziazione permette di mettere insieme quelle competenze che sicuramente aumentano l'efficacia negoziale, aiutano l'approfondimento degli aspetti di contenuto della soluzione, alimentano il dialogo tra le parti e riducono la pressione psicologica sul singolo, anche se il *team* negoziale introduce un fattore di criticità collegato agli aspetti di coordinamento e di disciplina di ruolo nel *team*. Un'altra situazione che può rendere necessaria la costituzione di un *team* si presenta quando le decisioni sulla fornitura coinvolgono in maniera significativa la funzione che dovrà erogare la componente servizi della fornitura stessa: in tali circostanze questa funzione, partecipando direttamente alle discussioni con il cliente e alle decisioni conseguenti, dovrebbe essere in grado di evitare situazioni di difficile gestione successiva, di argomentare più efficacemente su eventuali dinieghi a certe richieste del cliente e di predisporre adeguatamente all'esecuzione di quei servizi. Per quanto riguarda le criticità del negoziare in *team* queste possono essere attenuate da un'approfondita preparazione prima della negoziazione che metta tutti i componenti del *team* allo stesso livello di conoscenza delle problematiche e delle criticità commerciali e relazionali di quella situazione commerciale, della strategia negoziale che si vuole applicare e, aspetto di capitale importanza, della disciplina comportamentale che si vuole adottare e, in particolare, dei singoli ruoli nell'ambito del *team* (il *leader*, le rispettive aree di responsabilità, chi risponde al cliente su ciascuna materia, chi fa domande, chi prende appunti, ecc.). Ovviamente **in situazioni di minore importanza commerciale o di minore complessità** o, anche, nei casi in cui il cliente affida la negoziazione a una sola persona, allora **la negoziazione viene portata avanti dal solo venditore**, con l'aiuto, se necessario e solo esterno, delle altre funzioni della sua azienda. Sul tema del chi negozia, rimane aperta la questione del ruolo che potrebbe o meno avere l'intervento di una figura manageriale che rappresenti l'azienda a un livello più alto di quello del venditore. Sembra ragionevole pensare, e l'esperienza lo conferma, che, se possibile, sarebbe opportuno evitare il coinvolgimento di un manager in una negoziazione per un paio di buoni motivi:

- primo, non ridurre la percezione del cliente sulla statura e l'importanza aziendale del venditore e trasformare il manager nell'interlocutore del negoziatore,
- secondo, non togliere al venditore l'arma tattica di doversi consultare all'interno della sua azienda per rispondere a qualche proposta difficile e poter giustificare dei "non possumus" con le politiche e le procedure aziendali, cosa che sarebbe molto più difficile a un manager.

Il manager andrebbe considerato come una risorsa di estremo ricorso nel caso che la negoziazione abbia un'evoluzione sfavorevole per eventualmente giustificare certe concessioni che erano state negate dal venditore. In questi casi è però necessario non mettere il manager in una condizione difficile, o di fronte a possibili sorprese negative, e procedere a un'accurata preparazione dell'incontro, con il coinvolgimento anche del cliente, incontro che dovrebbe svolgersi a un livello che sia adeguato a quello del manager dell'azienda venditrice. L'incontro manageriale va considerato come una risorsa estrema perché nel caso non ottenesse gli esiti sperati è molto probabile che la negoziazione possa considerarsi conclusa e persa;

- **deduzione delle condizioni minime dalla MAAN:** è molto importante che il venditore abbia chiari quali possono essere i risultati minimi accettabili come esito della negoziazione e, soprattutto, che questi non siano stati stabiliti arbitrariamente ma sulla base di considerazioni

sulla MAAN (**chart 264**), abbiano un certo grado di flessibilità per lasciare spazio a possibili soluzioni alternative elaborate in extremis in sede di discussione negoziale e siano già stati discussi e concordati con il management della sua azienda. I risultati minimi non costituiscono certo un obiettivo per il venditore ma solo il peggior limite estremo di un compromesso per chiudere la negoziazione. Avere in mente tali dati concordati con il management rappresenta per il venditore un elemento di riferimento rassicurante e un'asticella rispetto alla quale valutare la sua prestazione negoziale. Va comunque osservato che, anche con l'aiuto della MAAN, è molto difficile stabilire i risultati minimi da ottenere e, nello stesso tempo, assicurarsi, fuori dalle pressioni della realtà di un duro negoziato, l'accordo a priori del management, anche per il timore dell'azienda di "abbassare troppo l'asticella" al venditore. Ciononostante raggiungere un accordo su questo punto con il management diventa un atto di fiducia nei confronti del venditore e un fattore essenziale all'efficienza e all'efficacia del gioco di squadra dell'azienda venditrice;

- **fotografia dello specifico equilibrio negoziale:** sulla base delle considerazioni svolte alle **chart 264 e 265** il venditore ha ora elementi concreti per valutare i suoi punti di forza e di debolezza nella negoziazione sia verso la controparte cliente che verso i concorrenti presenti nella trattativa. Tali valutazioni gli permettono di stabilire l'equilibrio o gli scompensi in termini di suo potere negoziale da cui può dedurre il tipo di argomentazioni da utilizzare in sede di dialettica negoziale e il grado di flessibilità delle sue posizioni;
- **ipotesi su obiettivi e priorità del cliente:** conoscere in anticipo obiettivi e priorità del cliente, fattori che influenzano il suo comportamento in fase negoziale, sarebbe di importante aiuto alla impostazione e conduzione della negoziazione da parte del venditore. Anche se questi nel corso dei colloqui precedenti deve essersi potuto fare un'idea riguardo a questo argomento, il comportamento effettivo dipenderà da molti fattori alcuni dei quali di fondo e altri di natura estemporanea. Come già accennato in precedenza (**chart 263**) il ruolo aziendale del negoziatore principale fornisce già delle indicazioni su quella che potrebbe essere la più probabile impostazione della negoziazione da parte del cliente, così come altre indicazioni possono essere date dall'equilibrio negoziale e dal posizionamento dell'offerta rispetto alla concorrenza, mentre è meno facile conoscere se sono state emesse direttive al negoziatore principale da parte del vertice aziendale. Anche precedenti esperienze di trattative su quel cliente possono essere indicative del suo probabile comportamento mentre i fattori estemporanei che possono intervenire sono collegati a eventuali problematiche di *feeling* tra le controparti che negoziano o a qualche mossa sbagliata da parte del venditore durante le discussioni. La prefigurazione del probabile comportamento negoziale del cliente aiuta all'elaborazione delle ipotesi sulle possibili concessioni da fare e da richiedere al cliente e su formule di compromesso relative a soluzioni alternative;
- **preparazione di possibili concessioni reciproche e soluzioni alternative:** proprio sulla base delle ipotesi su obiettivi e priorità del cliente e degli elementi di equilibrio o di scompenso negoziale è opportuno che il venditore immagini in anticipo quali concessioni in caso di necessità potrebbe proporre al cliente e quali concessioni richiedere in ritorno, per attivare quella nozione di *earned concessions*, vista alla **chart 264**, che si inserisce in una logica in cui fare concessioni senza contropartite rispetto alle condizioni della proposta ufficiale, costituisce una perdita di immagine e di credibilità e uno stimolo a ulteriori richieste. Preparare una lista di potenziali concessioni da fare e da richiedere consente di ridurre il tasso di improvvisazione nel negoziato e di avanzare, in caso di necessità, proposte alternative molto più ponderate. In effetti, il metodo del negoziato di principi (**chart 263**) prevede che a fronte della difficoltà di conciliare posizioni contrapposte che rischiano di far naufragare la negoziazione sia necessario ricercare con creatività, per salvaguardare gli interessi reali delle due aziende sottesi alle reciproche posizioni, delle soluzioni di compromesso che risultino alternative rispetto alle posizioni sostenute dalle due parti e che, con concessioni reciproche, salvino l'immagine dei negoziatori o della parte che si è maggiormente irrigidita su una posizione che i fatti stanno dimostrando

insostenibile. Il venditore che sulla base delle sue esperienze personali, o di quelle maturate nella sua azienda, prepara delle possibili soluzioni alternative, da proporre solo se necessario a fronte di una situazione di stallo, affronta la negoziazione con più carte nelle sue mani e una maggiore tranquillità personale;

- **stesura della mappa degli interessi:** è questa, forse, una delle attività preparatorie più importanti poiché consente al venditore, se del caso, di sollecitare la controparte sulla ragionevolezza di perseguire, citandoli, importanti interessi aziendali piuttosto che irrigidirsi su una negoziazione di posizione che rischia di trascurare tali interessi, magari per sovrapporre loro interessi del tutto personali. La stesura della mappa degli interessi riguarda gli interessi del negoziatore principale, quelli degli altri membri del *team* di negoziazione, se implementato, e quegli interessi più volte discussi durante le altre fasi del ciclo di vendita, che se non sufficientemente rappresentati nella decisiva fase di negoziazione rischiano di essere trascurati. Tale mappa dovrebbe essere costruita proprio come una tabella che riporta nomi di persone, funzioni rappresentate, i relativi interessi così come emersi nel corso delle discussioni lungo il ciclo di vendita, rispettiva importanza e livello di priorità che l'azienda cliente sembra assegnar loro. La costruzione di questa tabella non è facile ma aiuta il venditore a riflettere su questo importante argomento e una volta costruita rappresenta uno dei documenti di riferimento per la preparazione del *team* di negoziazione, se implementato, e per le discussioni interne all'azienda venditrice sull'impostazione della negoziazione.

Tutto quanto discusso e stabilito nella preparazione della negoziazione **deve, ovviamente essere mantenuto assolutamente riservato**, per non trasformarsi, nella conduzione della negoziazione, da elemento di supporto in elemento di debolezza.

## Conduzione della negoziazione



La conduzione della negoziazione è il momento topico della trattativa, è l'imbutto entro il quale confluiscono la strategia negoziale, i poteri negoziali, la preparazione e la capacità di conduzione delle negoziazione.

Il fine ultimo è quello di **concludere la trattativa con un accordo che sia soddisfacente per entrambe le parti**, come premessa a un'esecuzione del contratto, il cui successo è poi lo scopo ultimo di tutta la trattativa, in un clima di piena e attiva collaborazione tra le due aziende.

**Infatti, come già discusso al punto 5) della *chart 264*, l'esigenza di concludere la negoziazione con esiti "win-win" risulta imprescindibile in una trattativa commerciale più che in qualunque altro tipo di situazione negoziale.**

All'inizio della fase di negoziazione il venditore deve cercare di avere conferma dei poteri negoziali e decisionali della controparte poiché sarebbe spiacevole discutere un accordo, aggiustando eventualmente le condizioni di acquisto con delle concessioni, per poi scoprire che la decisione spetta a un'altra persona o a un differente organo aziendale.

Un altro aspetto che va verificato preliminarmente è che la propria proposta sia inserita nel novero delle proposte seriamente prese in considerazione per l'assegnazione della fornitura e che il raggiungimento di un accordo negoziale comporti come conseguenza la chiusura favorevole della trattativa. Se così non fosse significherebbe che il cliente potrebbe voler utilizzare gli avanzamenti negoziali con una controparte per ottenere concessioni da un'altra controparte; in questi casi è necessario procedere nella negoziazione con molta prudenza cercando di non fare concessioni importanti fino a quando il cliente non formula delle richieste ultime, raggiunto un accordo sulle quali, la negoziazione si considera conclusa.

Queste verifiche servono al venditore per tentare di bilanciare il fatto che le concessione fatta al cliente diventano probabilmente note al mercato e rischiano di indebolire la posizione della sua azienda su altre situazioni commerciali, e per avere maggior peso politico nelle richieste che potrebbe dover fare alla sua azienda relativamente a eventuali concessioni straordinarie.

Ciò premesso, tra i molti aspetti che possono influenzare l'andamento della negoziazione si ritiene che i seguenti siano particolarmente critici:

- **comprendere le posizioni della controparte:** proprio nella logica di ricercare delle condizioni di vendita che possano rispondere, completamente o parzialmente, alle aspettative del cliente, è necessario comprendere bene le sue richieste e le motivazioni che le supportano. È necessario quindi utilizzare lo strumento del colloquio, del porre domande e dell'ascolto attento delle posizioni del cliente. **Anche in questa fase il saper ascoltare è più produttivo del saper parlare.** Per saper ascoltare è necessario un genuino interesse a quello che la controparte sta sforzandosi di comunicare, molta concentrazione, calma, riflessività, ricordare ciò che è stato detto ed evitare di interrompere. Questi sembrano comportamenti abbastanza ovvi, anche se nella conduzione della negoziazione, talvolta, un comprensibile stato di tensione spinge il venditore a voler accelerare i tempi, a essere un po' impaziente trasmettendo la sensazione di dare poca importanza alle parole del cliente o di voler un po' forzare la mano, sensazione che certo non aiuta il clima negoziale. Se poi la negoziazione avviene tra due *team* è importante dare spazio alle argomentazioni dei membri collaterali del *team* del cliente, che in genere rappresentano determinate funzioni e sono focalizzati su specifici aspetti della proposta in discussione, e fare in modo che le risposte siano date da persone del *team* dell'azienda venditrice maggiormente qualificate per discutere quegli aspetti, in modo da alimentare un dialogo tra esperti che non può non agevolare la negoziazione come clima e contenuto delle discussioni;
- **mantenere il focus sul valore dell'esigenza (*chart 240-242*) e della soluzione (*chart 246*):** questo costituisce un punto chiave soprattutto se il cliente tende a dare un'impostazione di posizione alla negoziazione. Il valore dell'esigenza da soddisfare, combinato con il valore della soluzione proposta, costituiscono interessi primari per il cliente che il suo negoziatore non può rischiare di compromettere insistendo su richieste che non possono essere accettate e che porterebbero al fallimento del negoziato. Riportare, se necessario, sul tappeto negoziale quest'argomento e, in genere, gli altri vari interessi correlati alla fornitura in discussione, sulla base della mappa degli interessi (*chart 264*) preparata ed eventualmente aggiornata in funzione

di nuove evidenze emerse dalle precedenti discussioni negoziali, esercita una pressione sul negoziatore del cliente verso l'adesione sostanziale al metodo del negoziato di principi che meglio aiuta nella ricerca di accordi di mutua soddisfazione;

- **non fare concessioni senza ottenere concessioni:** si è già accennato alla **chart 266** come fare concessioni senza contropartite rispetto alle condizioni della proposta ufficiale, costituisca per il venditore una perdita di immagine e di credibilità verso il cliente e uno stimolo a ulteriori richieste in un circolo vizioso che rischia di non aver fine. Da queste preoccupazioni è emerso il criterio, anch'esso già precedentemente accennato (**chart 264**) delle *earned concessions*, ossia delle concessioni guadagnate attraverso la reciprocità. Questo criterio, che sembra costituire una specie di quadratura del cerchio, fa perno sulla differenza tra costo e valore di una concessione per entrambe le parti. **Esistono, infatti, concessioni con un costo limitato per la parte che le accorda, specialmente concessioni in natura, e un valore considerevole per la parte che le riceve.** Quindi, ad esempio, concedere uno sconto su un servizio a fronte di un impegno contrattuale più lungo, può essere un buon esempio di *earned concession*, o accettare condizioni di consegna particolari, e costose per il fornitore, a fronte di un impegno su determinati volumi in un certo arco di tempo può ancora essere un buon esempio in tal senso, oppure ancora, concedere da parte del venditore più risorse tecniche di quelle inizialmente offerte per accelerare lo sviluppo di una soluzione a fronte del mantenimento al venditore della proprietà sui diritti intellettuali della soluzione, potrebbe essere un altro esempio su questa linea. Talvolta può accadere che il costo della concessione fatta al cliente sia molto superiore al valore monetario della concessione di ritorno che il venditore riceve, ma dal suo punto di vista ciò può essere ancora giustificato per salvare la sua immagine verso il cliente e verso il mercato a fronte di una concessione che doveva comunque essere accordata per motivi di competitività commerciale;
- **ricercare con creatività nuove strade per superare ogni possibile *impasse* negoziale:** può accadere che in una negoziazione commerciale si presentino situazioni in cui, a un certo punto, non sembra possibile conciliare interessi, capacità operative o vincoli di altro tipo di chi vende e di chi acquista e si generi qualche *impasse* tale da bloccare l'avanzamento della negoziazione. Esempi in tal senso possono essere i seguenti:
  1. il costo della soluzione erode talmente il valore dell'esigenza del cliente da rimettere in discussione l'opportunità di procedere all'acquisto [*ROI* troppo basso e/o *BEP* troppo lungo (punto 4. della **chart 261**)] e la strada di adottare una soluzione meno costosa, non sembra praticabile;
  2. una differenza significativa tra la capacità di spesa del cliente, determinata dal budget stanziato, e il costo della soluzione;
  3. la mancanza di disponibilità da parte del cliente delle risorse umane, come quantità o come competenze, per gestire la soluzione;
  4. i tempi di realizzazione della soluzione proposti dal fornitore non si conciliano con i bisogni del cliente; ecc.

Nelle trattative commerciali ostacoli di questa natura s'incontrano più spesso di quanto s'immagini e per superarli è necessaria la volontà concorde delle due parti di trovare una via reciprocamente soddisfacente per oltrepassare l'ostacolo e, successivamente, di realizzare esercizi di fantasia, creatività, pensiero laterale, per escogitare il modo di superare il blocco e procedere oltre nella trattativa. Le vie per superare questi ostacoli possono essere le più varie, come quella, nel caso **1.** sopra riportato, di tentare di allargare il campo di analisi per verificare se esistono delle voci di valore dell'esigenza non prese in considerazione e per indagare sulla possibilità che la soluzione proposta sia in grado di apportare benefici in un'area aziendale più ampia di quella prima considerata. Nel caso **2.** di considerare forme contrattuali alternative come il noleggio, il leasing o altre forme di finanziamento, per superare i vincoli di budget; mentre nei casi **3.** e **4.**, in cui il vincolo è sostanzialmente determinato dalla disponibilità di

risorse, di valutare l'accesso a nuove fonti di risorse, anche temporanee, da altre aziende, ecc. Quello che appare comune in tutti questi tentativi di superare l'eventuale *impasse* è di non vincolarsi eccessivamente alle pratiche commerciali standard ma di escogitare dei nuovi modi di rapportarsi al problema reale per salvaguardare gli interessi di fondo delle due aziende e consentire alla trattativa di concludersi positivamente;

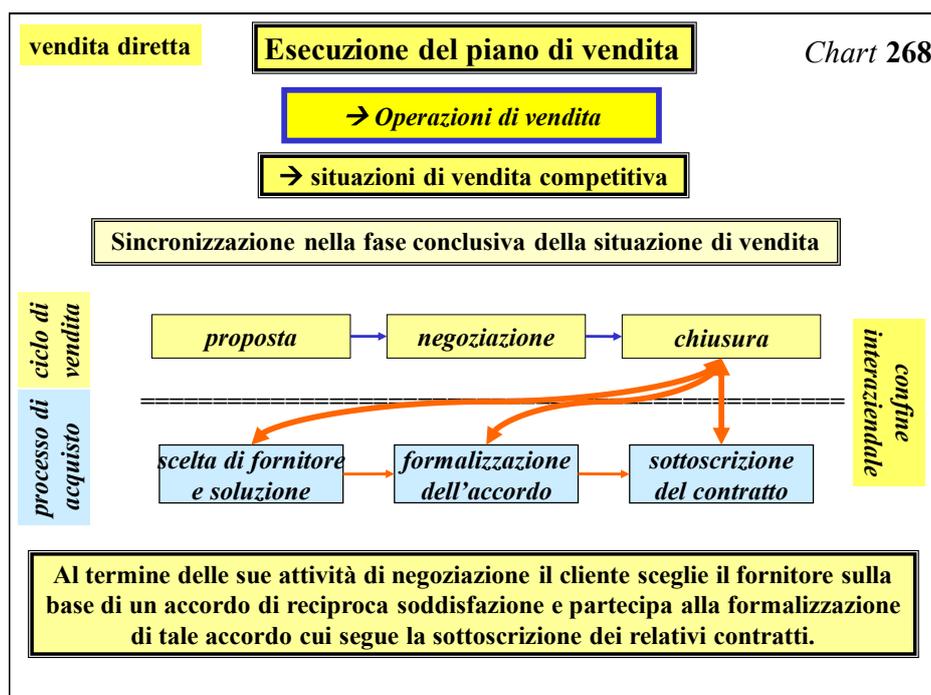
- **aiutare la controparte a giustificare il prezzo:** come già discusso in precedenza (*chart 248-249*) il prezzo rimane l'aspetto di maggiore e più immediato impatto psicologico in una trattativa, anche se in una concezione più moderna e approfondita delle problematiche di acquisto, specialmente nei mercati industriali, il prezzo preso di per sé, con l'esclusione del caso dell'acquisto di *commodities*, assume un ruolo meno rilevante. Sempre nelle *chart* citate si è discusso come, rimanendo sull'aspetto economico, altri criteri, quali il *TCO* (*chart 249*), siano più significativi per valutare la convenienza delle condizioni di acquisto di una fornitura, così come sia necessario aggiungere agli aspetti economici anche la valutazione "politica" delle componenti intangibili di valore associate alla stessa fornitura, tra le quali, e sicuramente non ultime, anche le considerazioni sulle percezioni di rischio. In effetti, è stato già discusso (*chart 250*) come il rischio di fornitura stia assumendo un'importanza crescente per il peso economico sull'azienda di eventuali problemi collegati alla fornitura, in una situazione di turbolenza ambientale (*chart 15*) che già comporta di per sé notevoli criticità economiche, e come questo rischio di natura aziendale si rifletta anche sul rischio personale di chi prende la decisione di acquisto. **Le percezioni di rischio diventano così un ulteriore fattore che relativizza l'importanza del puro prezzo.** Si rimanda alla già citata *chart 250* per qualche considerazione su come sia possibile pilotare le percezioni di rischio suscitate sul cliente dalla propria offerta. Ciò premesso rimane il problema concreto delle difficoltà di chi raccomanda la decisione d'acquisto di giustificare all'interno della sua azienda l'eventualità di un prezzo più elevato rispetto ad altre scelte. Questi sono i motivi per cui in fase di negoziazione il prezzo rimane uno degli aspetti maggiormente dibattuti. D'altronde è abbastanza raro il caso che, in una trattativa in concorrenza, la soluzione più interessante sul piano tecnico, funzionale e del rischio di fornitura sia anche quella più economica sul piano del prezzo e le difficoltà del venditore, in queste condizioni, stanno nel convincere il negoziatore a superare la concezione della considerazione del solo prezzo come criterio di scelta per spostare la sua attenzione su un criterio più completo e ampio, e successivamente nell'aiutarlo a sviluppare le considerazioni e i calcoli necessari per le opportune valutazioni comparative. Questo lavoro del venditore di sensibilizzazione del negoziatore deve poter da questi essere poi utilizzato per il suo lavoro interno di giustificazione della scelta. Il negoziatore sarà maggiormente propenso a fare proprie le argomentazioni portate avanti dal venditore quanto più le giudicherà convincenti e spendibili nei confronti delle altre funzioni e del management di vertice. È forse inutile sottolineare come le discussioni sul prezzo e sulle condizioni di fornitura costituiscano il momento di maggiore criticità della fase negoziale, e come spesso, proprio a questo punto, sia necessario lavorare sulle concessioni reciproche nella logica sopra discussa oppure ricercare soluzioni creative che aiutino a superare ogni eventuale *impasse* negoziale;
- **essere preparati anche a ritirarsi dalla trattativa:** se tutto il lavoro fatto di preparazione e di conduzione della negoziazione non è sufficiente a raggiungere un accordo reciprocamente soddisfacente per concludere l'affare, allora il venditore deve essere freddamente preparato anche a lasciare la trattativa. Il limite di accettabilità delle richieste del cliente è determinato dalle condizioni minime dedotte dalla MAAN (*chart 266*), già impostate e concordate con il proprio management in fase di preparazione della negoziazione, prendendo eventualmente anche in considerazione un costo da pagare per l'acquisizione del cliente. Tale limite è quindi ben chiaro in anticipo nella mente del venditore proprio perché è parte della preparazione e l'eventuale abbandono deve essere gestito con gradualità, stile e adeguati comportamenti professionali espliciti e impliciti (questi ultimi espressi anche dal *body language*), dichiarando la disponibilità a riprendere i colloqui non appena si verificano le condizioni che consentano di

superare il punto di stallo, per lasciare psicologicamente aperta al cliente la possibilità di recuperare il rapporto anche in extremis.

**Qualunque sia l'esito della negoziazione sulla specifica situazione di vendita, il valore da tutelare per gli interessi di medio e lungo periodo dell'azienda venditrice è soprattutto la relazione con il cliente.**

Se quindi l'esito è positivo l'interesse maggiore si focalizza sull'aver un cliente soddisfatto che collabori attivamente alla realizzazione della fornitura o del progetto, se invece l'esito è negativo rimane l'interesse a conservare dei buoni rapporti con quel cliente per mantenere la prospettiva di cogliere altre opportunità di affari nel futuro.

## La chiusura dell'azione di vendita



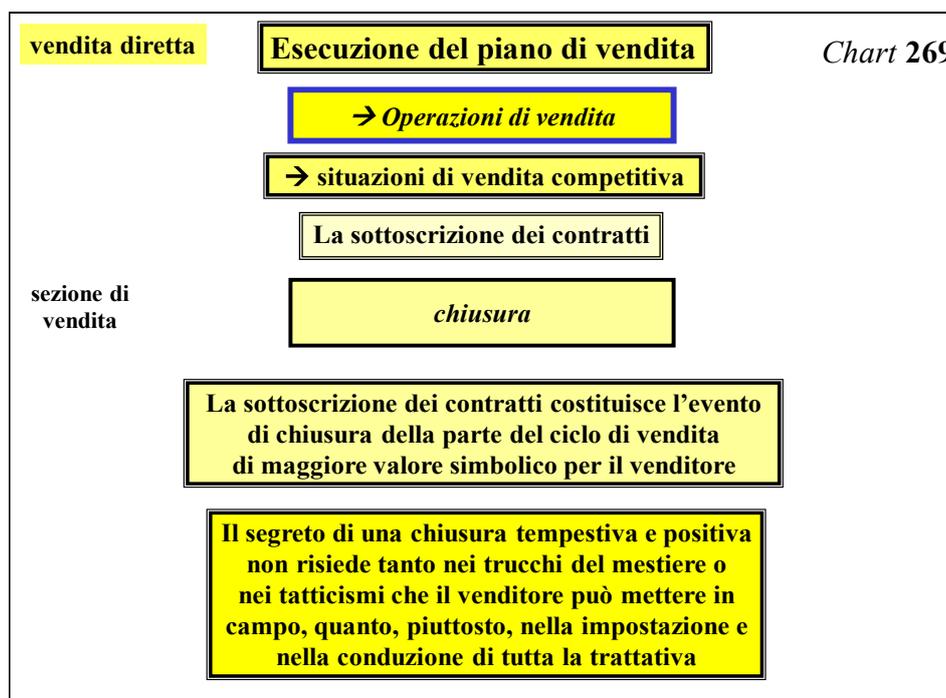
La conclusione della negoziazione fornisce al cliente tutti gli elementi per fare la sua scelta e il processo di acquisto procede oltre con le azioni previste dalle procedure interne aziendali per decidere o concordare, nel caso di *team* di acquisto, la scelta della proposta da accettare, con gli eventuali aggiustamenti maturati nel corso della negoziazione, far avallare e ufficializzare la scelta dall'organo previsto dal processo di acquisto, comunicare l'esito ai partecipanti alla trattativa, lavorare con il fornitore scelto alla formalizzazione degli accordi contrattuali e provvedere alla loro sottoscrizione.

Il venditore, che già da qualche tempo, per tentare di influenzare il negoziatore e il *team* di acquisto, dovrebbe aver coinvolto tutte le persone conosciute all'interno dell'azienda a lui favorevoli, conoscenze che si è creato nel corso della trattativa o in precedenti relazioni con quel cliente, se nelle fasi finali del ciclo di vendita percepisce di avere qualche difficoltà si attiva per chiedere a queste persone un ulteriore interessamento come estrema risorsa per influenzare la scelta.

Le influenze da mettere in campo possono anche essere di natura esterna allo stretto circolo aziendale, cercando, ad esempio, alleanze presso la casa madre nel caso l'azienda con cui si sta trattando fosse parte di un gruppo più ampio nazionale o internazionale. Ma ogni ipotetico lavoro di *lobbying* sul negoziatore e il *team* di acquisto presenta comunque dei pericoli se non sono ben note le relazioni e i rapporti di forza interni, e può anche generare reazioni esattamente contrarie a quelle desiderate.

È evidente come i tempi di queste ultime fasi del processo di acquisto siano dettati ancora una volta dal cliente e dai suoi processi e comportamenti d'acquisto, e, talvolta, possono intercorrere anche tempi relativamente lunghi prima che i fornitori vengano a conoscenza dell'esito della trattativa, o peggio, il cliente comunica a un venditore che gli è stata assegnata la fornitura ma la firma dei contratti, per motivi non chiaramente spiegati, tarda ad arrivare.

È questa una situazione molto spiacevole che genera disappunto nel venditore e imbarazzo nella sua azienda, la quale può trovarsi nella condizione di mantenere disponibili ma inutilizzate delle risorse già allocate a quella fornitura, e gli occhi dell'azienda vanno tutti a puntarsi sul venditore ritenuto il responsabile della incresciosa situazione.



La chiusura della trattativa con la sottoscrizione dei contratti è un momento cruciale di un percorso di vendita talvolta lungo e tortuoso, talaltra rapido e lineare, dal quale emergono l'impegno e la capacità professionale del venditore.

E' questa una fase che ha assunto un significato simbolico nel mondo della vendita, tanto da alimentare una persistente retorica nella letteratura di settore e nelle chiacchiere da salotto tra addetti ai lavori.

**ABC: Always Be Closing**, è una delle frasi fatte più insistenti nel mondo della vendita.

Il valore simbolico della fase di "chiusura" della situazione di vendita è talmente sentito nell'ambiente professionale di vendita che la capacità di chiudere le trattative è spesso usata come criterio di valutazione del venditore.

Se di un venditore apparentemente abile e preparato si dice che però "non è molto deciso nel chiudere le trattative", se ne vogliono metter in dubbio delle sostanziali qualità professionali.

Tornando alla situazione tratteggiata nella *chart* precedente, in cui il cliente ritarda a sottoscrivere i contratti, è forte la pressione che il venditore può sentire dietro di sé da parte del suo manager e dell'azienda, pressione che costituisce uno stimolo a fare qualcosa per accelerare la conclusione della trattativa.

In una tale situazione il venditore sarebbe anche tentato di mettere in atto qualche piccolo trucco del mestiere per tentare di forzare la situazione, come, ad esempio, dare una scadenza ravvicinata alla validità della proposta o delle concessioni fatte in fase di negoziazione, accennare a voci circolanti nell'ambiente su un prossimo aumento dei prezzi, o, peggio, proporre un qualche incentivo se il contratto viene firmato presto o, al contrario, alludere a una larvata minaccia, in caso di ulteriore ritardo, di riallocazione ad altre situazioni delle risorse già stanziare per l'implementazione della soluzione o, nel caso di acquisto di materiali, di riassegnazione dei materiali prenotati ad altri clienti.

Ma il venditore sa bene che questi trucchetti non risolvono il problema e, peggio ancora, ledono la sua immagine e la sua credibilità poiché il *buyer* professionale, sempre coinvolto su questi aspetti, capisce subito che si tratta di trucchi per spingere la chiusura del contratto, e può addirittura reagire in senso contrario a quello atteso.

D'altronde se il cliente non firma, significa che non è pronto a farlo a causa di qualche impedimento e la cosa più seria da fare da parte del venditore è di chiedere esplicitamente la sottoscrizione dei

contratti e, a fronte del diniego temporeggiatore della sua controparte, cercare un'apertura confidenziale per capire qual è il reale problema e vedere se qualcosa può essere fatto per risolverlo. Nelle situazioni nelle quali la conclusione dipende da una serie d'imprescindibili atti interni al cliente, il venditore può non avere molta influenza. Se, ad esempio, per la firma dei contratti è necessaria l'approvazione da parte del consiglio di amministrazione, caso frequente in molte grandi organizzazioni per forniture di una certa importanza, il segreto della conclusione sta nei tempi e nell'agenda del consiglio, che non può certo essere pilotata dal venditore.

Nelle situazioni più normali il segreto di una rapida conclusione della vendita è nascosto nelle fasi che precedono la conclusione stessa.

La comprensione profonda dell'esigenza del cliente e del suo valore, l'acquisizione di un certo consenso da parte degli interlocutori lungo tutto il percorso di vendita, sono le importanti premesse per una conclusione senza tentennamenti da parte del cliente.

In particolare il consenso acquisito lungo il percorso produce utili informazioni di *feedback* che permettono al venditore una più efficace navigazione tra gli scogli di una trattativa, specialmente se in concorrenza.

Inoltre l'individuazione del giusto interlocutore, forte politicamente e dotato delle adeguate deleghe, è un altro elemento che aiuta a portare avanti con una certa rapidità il processo di vendita e a chiuderlo rapidamente, così come l'altro aspetto della massima importanza agli effetti della conclusione consiste nell'effettiva sincronizzazione del ciclo di vendita con il processo di acquisto del cliente, aspetto già discusso in precedenza in varie occasioni.

Utili suggerimenti di comportamento nella fase di chiusura di una trattativa commerciale possono essere trovati su internet insieme a una bibliografia riguardante libri che trattano il tema della chiusura di una trattativa<sup>112</sup>.

La chiusura è quindi l'evento finale che, a parte la necessaria validità di contenuto ed economica della proposta, risente soprattutto del modo con cui è stato condotto il ciclo di vendita e dei rapporti che si sono stabiliti tra le due aziende.

Quando gli ultimi ostacoli sono superati e il contratto è finalmente firmato e consegnato al venditore, questi deve fare attenzione a eventuali lettere che possono essere allegate al contratto stesso.

Tali lettere, se presenti, sono spesso limitative o sostitutive di alcune clausole del contratto e, per il fatto stesso di essere state ricevute dal fornitore, vanno considerate come implicitamente accettate, a meno che non venga data una tempestiva risposta correttiva o di diniego.

Ma una tal evenienza rende quel contratto ambiguo e non perfezionato e in questi casi, dopo alcuni tentativi di chiarimento e di accomodamento con il cliente, se questi insiste nella sua posizione, è necessario consultare il proprio ufficio legale per valutare le implicazioni delle richieste del cliente.

Difficoltà dell'ultimo momento dal lato cliente, come ad esempio l'attesa della formalizzazione dell'adeguamento di un budget di spesa oppure l'ottenimento dell'approvazione dal consiglio di amministrazione che non può che riunirsi a una certa data, possono talvolta impedire la firma immediata del contratto.

In questi casi, e specialmente in presenza di grandi forniture, il cliente può decidere di chiedere al fornitore l'accettazione di una "*letter-of-intent*", in sostituzione provvisoria della firma del contratto, per garantirsi il mantenimento delle condizioni pattuite, la prenotazione delle risorse e, in alcuni casi, per motivi di urgenza legati, per esempio, a obblighi di legge, anche l'inizio dell'esecuzione del contratto pur in assenza di una sua avvenuta formalizzazione.

---

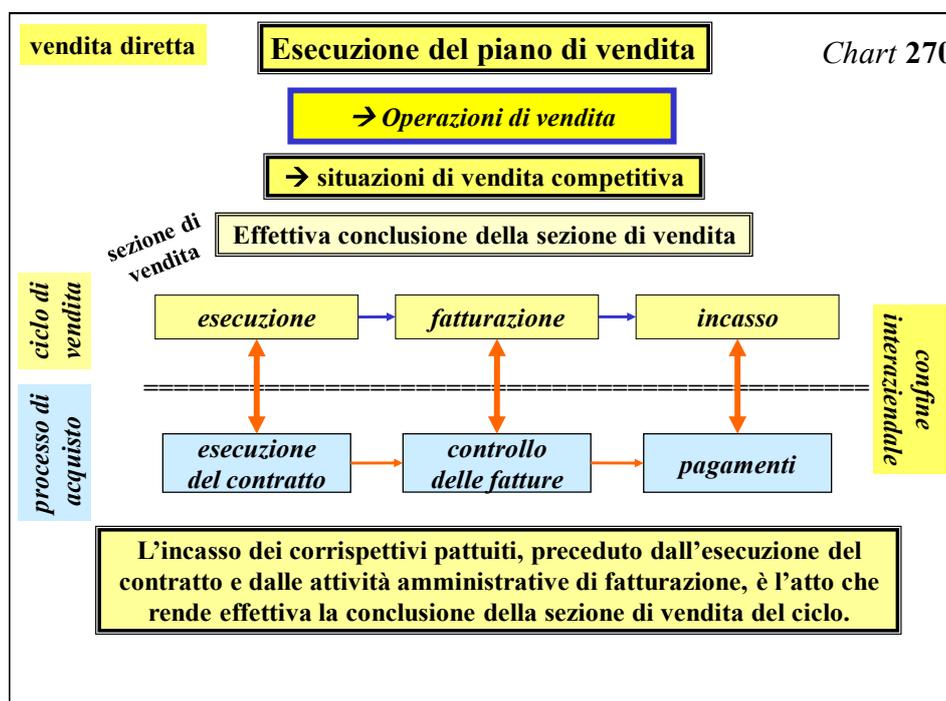
<sup>112</sup> Articolo senza citazione dell'autore dal titolo. "*Sales closing tips*" sul sito [www.changingminds.org](http://www.changingminds.org)

Questa è una situazione molto delicata nella quale il fornitore è richiesto di prendersi delle obbligazioni associate a rischi che non può controllare e l'elemento determinante per una decisione è dato dalla storia dei precedenti rapporti e dalle condizioni di fiducia reciproca tra le due aziende.

La fase di **chiusura** della trattativa con la sottoscrizione dei contratti viene interpretata dalla cultura imperante in molte aziende, e dalla tradizione professionale dei venditori, come **conclusione della vendita**. Ma una visione più moderna delle problematiche di vendita considera conclusa la vendita solo a compimento delle tre fasi del ciclo di vendita, relative a: **contratto eseguito, fatture emesse e pagamenti onorati**.

Un tale approccio, motivato dall'esigenza di una maggior tutela degli aspetti economici della vendita e di una migliore predisposizione a futuri affari con quel cliente, richiede al venditore di coinvolgersi anche in quelle fasi finali che, volutamente, nel modello sono state considerate ancora facenti parte della sezione di vendita del ciclo complessivo, e di caricarsi quindi di maggiori responsabilità ricevendo come contropartita, l'arricchimento di ruolo e la crescita d'importanza della sua posizione in azienda.

## Effettiva conclusione della transazione di vendita



Si osservava nella *chart* precedente come la sezione di vendita del modello di ciclo di vendita proposto alla *chart 218* non dovrebbe considerarsi conclusa con la sottoscrizione dei contratti da parte del cliente, ma andrebbe considerata realizzata e conclusa solo dopo l'esecuzione dei contratti, l'emissione delle relative fatture e il ricevimento dei dovuti pagamenti.

Solo a questo punto la transazione commerciale può considerarsi ultimata e si possono trarre delle valutazioni sulla sua convenienza economica per il fornitore, intesa in un senso più ampio come viene discusso alla *chart* successiva, e sul grado di soddisfazione dal lato cliente.

Questa concezione della sezione di vendita del ciclo estesa e considerata ancora aperta fino all'incasso dei pagamenti, non è nuova, ma non trova, per vari motivi, generale applicazione nella realtà della vita aziendale.

Il più importante di questi motivi consiste in una mentalità molto radicata tra le persone di vendita, e accettata o subita da molti vertici aziendali, che considera la responsabilità primaria del venditore conclusa alla sottoscrizione dei contratti.

Quando però si consideri che molti dei problemi che l'azienda acquirente e quella fornitrice si trovano ad affrontare nelle fasi successive alla sottoscrizione dei contratti, problemi che talvolta possono compromettere la vendita stessa o la sua validità economica o, comunque, il grado di soddisfazione del cliente, hanno spesso la loro origine nel modo in cui è stata portata avanti la trattativa, allora appare chiaro che **la responsabilità estesa del venditore ha una sua ragion d'essere e dovrebbe essere in grado di meglio prevenire molti di quei problemi.**

È, infatti, esperienza comune che durante la fase di esecuzione dei contratti tendano a emergere numerosi problemi, rendendo attuale il noto aforisma "*in cauda venenum*", dove in questo caso la coda è quella del ciclo di vendita.

Con un'impostazione di responsabilità estesa del venditore, il ruolo di questa figura professionale viene ulteriormente valorizzato e questo fatto va a vantaggio del suo peso aziendale, lo arricchisce di esperienza e, in ultima istanza, ne fa un professionista più completo.

Gli elementi critici che intervengono nella fase di esecuzione del contratto riguardano, in genere, produzione, logistica, amministrazione, e in particolare,

- per i prodotti, il fatto che la fornitura sia corrispondente all'ordine del cliente, che i tempi di consegna pattuiti siano rispettati, che la qualità dei prodotti sia rispondente alle aspettative, che le modalità di spedizione e consegna siano secondo gli accordi, specialmente per consegne impegnative, come ad esempio macchinari, impianti, trasporti speciali, che i documenti amministrativi siano corretti, e che ci sia un'autorità delegata a coordinare, controllare e gestire imprevisti e problemi che dovessero presentarsi nelle fase operative, ecc.;
- per i servizi, che la competenza e la professionalità degli addetti all'implementazione o all'erogazione del servizio sia adeguata, che i tempi di implementazione del servizio siano rispettati, che i tempi di risposta e gli *output* del servizio siano conformi alle aspettative generate in fase di vendita o al *SLA (Service Level Agreement: chart 19)* concordato, ecc.;
- che sia assicurata la congruenza e la fasatura tra prodotti e servizi che devono integrarsi per la realizzazione della soluzione;
- che il risultato complessivo finale risponda alle aspettative del cliente.

Per la fatturazione, che è una fase amministrativa molto delicata, qualunque improprietà, formale o sostanziale, nelle fatture emesse costituisce causa di ritardo nei pagamenti. In particolare nel caso di servizi fatturati ad avanzamento lavori è necessario che sia rigorosamente seguito il criterio concordato per la valutazione di tale avanzamento.

Il venditore come responsabile dell'esecuzione del ciclo di vendita nella sua interezza dovrà prevenire eventuali problemi di fatturazione allertando le funzioni preposte alla fatturazione su qualunque particolarità nei contratti sottoscritti e, in caso di problemi, farsi parte diligente per la loro rapida risoluzione.

I pagamenti, infine, erano, sono e rimangono una questione molto critica di tutta l'attività di vendita, e ciò in parte per ragioni oggettive dovute alla scarsa liquidità di molte aziende, specialmente quelle medio/piccole, causata dalla stretta creditizia, conseguente alle turbolenze finanziarie, e al reticolo delle dipendenze reciproche in fatto di pagamenti, e in parte per ragioni soggettive, tipicamente italiane, con comportamenti ormai fossilizzati e da ricondurre, forse, a ragioni culturali e alla scarsa tutela giuridica, sul piano pratico, dei creditori.

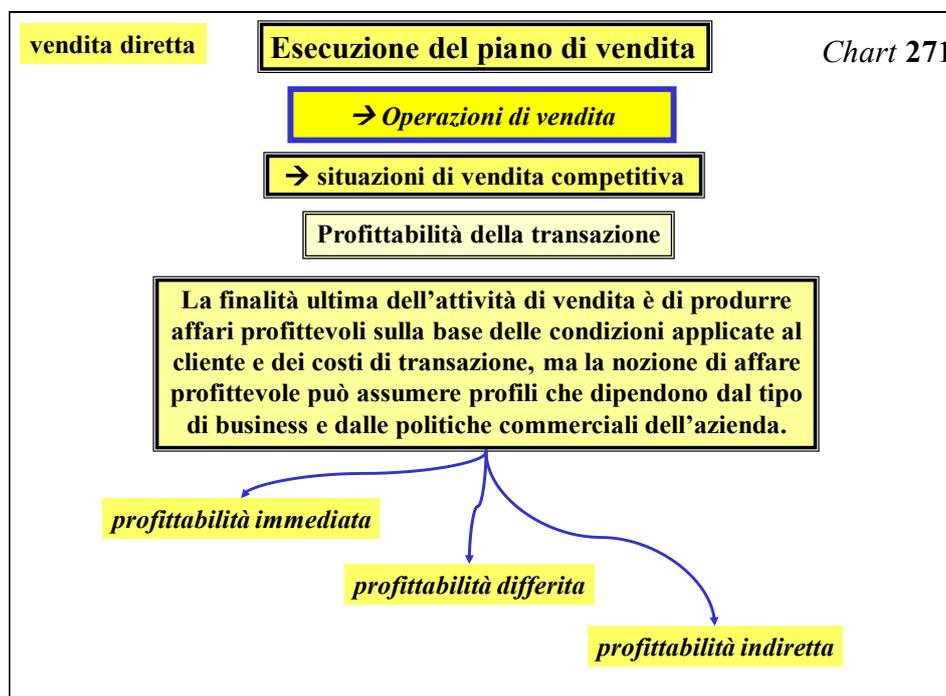
Quindi gli incassi sono un problema sentito dalle aziende e, in caso di ritardo nei pagamenti, il venditore deve farsi parte diligente affinché le opportune funzioni risolvano tutte le eventuali imprecisioni amministrative che possano essere prese come alibi dal cliente per giustificare i ritardi, e dovrà poi agire sulle appropriate strutture del cliente o per sollecitare direttamente i pagamenti o dando supporto agli addetti al recupero crediti, nel caso la sua azienda disponga di queste figure professionali.

In situazioni di questo tipo il venditore costituisce la memoria storica della trattativa e dei precedenti rapporti con quel cliente e deve agire come facilitatore della risoluzione di tutti i problemi che possono sorgere durante l'esecuzione della fornitura.

In particolare nelle vendite che prevedono la realizzazione di un progetto, il ruolo del venditore è molto impegnativo in quanto, oltre ai rapporti con entrambi i responsabili di progetto, lato cliente e lato fornitore, egli dovrà farsi parte diligente per il controllo della corretta e tempestiva allocazione quantitativa e qualitativa delle risorse per lo sviluppo del progetto e monitorarne l'avanzamento per prevenire o per gestire problemi causati da eventuali ritardi.

La difficoltà di ruolo del venditore nelle fasi finali del ciclo di vendita sta proprio nella contraddizione tra la sua autorità, che emana dalla responsabilità complessiva della buona riuscita della fornitura, e la mancanza di potere diretto sulle risorse. Questa contraddizione può essere superata solo con l'esperienza, la credibilità personale, le doti diplomatiche, un costante atteggiamento pro-attivo, tipico della professione del venditore, che qualifica il suo lavoro come simil-imprenditoriale (**chart 101, 133, 180, 312, 435**), e, ultimo ma di estrema importanza, il supporto della linea manageriale.

## Profittabilità della transazione di vendita



Si accennava nella *chart* precedente alla valutazione economica di una certa transazione commerciale quando questa arriva finalmente al suo esito finale, con l'esigenza del cliente soddisfatta, le fatture emesse e i pagamenti onorati.

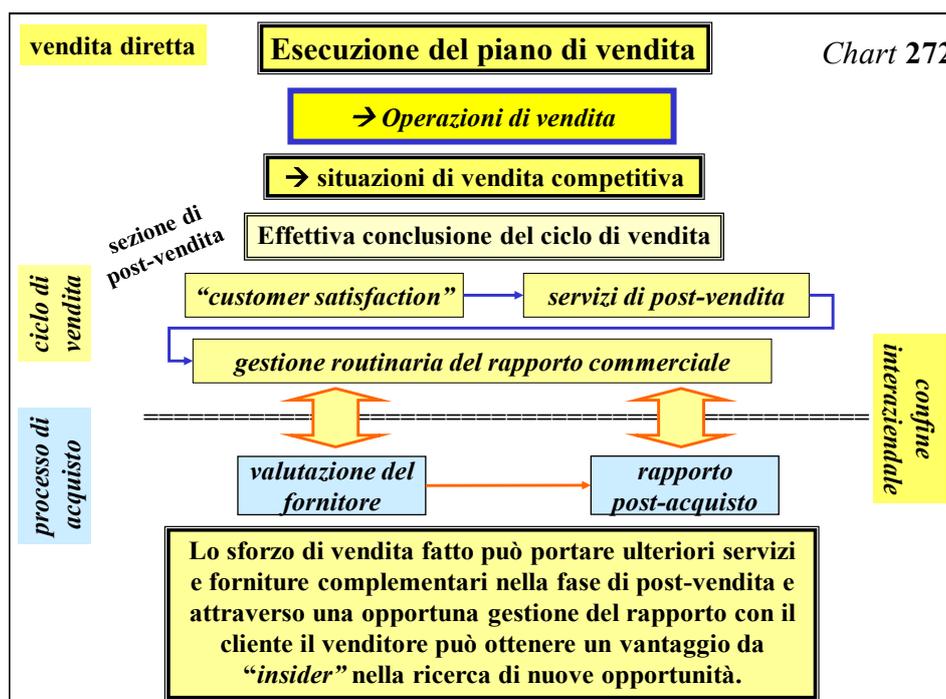
Tale valutazione economica della transazione può considerarsi come verifica della soddisfazione del fornitore, verifica simmetrica alla soddisfazione del cliente.

La verifica della soddisfazione del fornitore è un po' più sfaccettata della verifica della soddisfazione del cliente, e ciò perché il fine ultimo dell'attività di vendita è sì quello di produrre affari profittevoli sulla base delle condizioni applicate al cliente e dei costi sopportati per quella transazione, ma la nozione di affare profittevole può assumere profili che dipendono dal tipo di business e dalle politiche commerciali dell'azienda.

Tra tutti i diversi profili di affare profittevole si ritiene di mettere in evidenza i seguenti tre, che vengono a costituire delle categorie paradigmatiche:

1. **profittabilità immediata:** affari dalla profittabilità immediata, transazione per transazione, sono il caso più comune che risponde ai criteri tradizionali del commercio. In effetti, un'azienda che opera sul mercato conta molto su un adeguato volume di affari che abbiano queste caratteristiche prima per autosostenersi e poi per prosperare. **D'altronde, vista da una certa ottica, questa tipologia di affari è molto strategica, poiché strategica è l'esigenza di ogni entità vivente, com'è un'azienda (chart 95), di mantenersi in vita nel suo ambiente, quale necessaria premessa alla sua crescita e alla sua prosperità.** Da qui l'importanza delle transazioni dalla profittabilità immediata, ossia transazioni che realizzano un bilancio positivo tra i ricavi e la somma di costi e spese sostenute, in modo da generare un adeguato margine di contribuzione per l'azienda venditrice. Anzi, l'ideale di un responsabile di azienda sarebbe di avere tutte transazioni dalla profittabilità immediata;
2. **profittabilità differita:** ma la complessità dell'ambiente economico e del mercato non consente, spesso, di gestire gli affari secondo l'unica dimensione della profittabilità immediata. Un esempio in tal senso è quello dell'acquisizione di un nuovo cliente o del recupero di un cliente dalla concorrenza, allorquando, per la situazione commerciale di per sé o per il contesto competitivo, è necessario concedere delle condizioni talmente favorevoli al cliente che la profittabilità della relativa transazione può risultarne compromessa. Il fatto di rinunciare a una profittabilità immediata su una certa transazione per un determinato cliente è accettabile nella prospettiva di poter generare successivamente altri affari, questa volta profittevoli, su quello stesso cliente ed è sostenibile se compensata nell'immediato da transazioni profittevoli su altri clienti. Ovviamente questa situazione presuppone una valutazione di business per la quale il potenziale di affari su quel determinato cliente per forniture riguardanti nuovi progetti, per affari della tipologia *after-market*, *up-selling*, *cross-selling*, ecc. (chart 207) giustifichi il sacrificio iniziale. Situazioni analoghe si presentano quando si vuole conquistare una specifica posizione sul mercato (ad esempio la *leadership* su una certa area di prodotti o servizi) o si vuole entrare in un nuovo mercato. Questi obiettivi richiedono, in genere, di sacrificare la profittabilità immediata per puntare a una profittabilità differita che, sperabilmente, consenta di recuperare molto più di quanto perso su quel cliente o su quel mercato. La logica sottesa a questa dimensione della profittabilità differita è quella tipica dell'**investimento**, dove, in questo caso, il bene oggetto dell'investimento è un bene intangibile. Rientrano in quest'ambito anche le vendite in ottica di *marketing relazionale* (chart 45-49), basate sull'importanza della relazione come fertilizzante per gli affari futuri. L'esigenza dell'azienda di garantirsi il mantenimento di certi flussi di affari per il futuro porta a gestire in maniera selettiva e con ocularità le relazioni con i clienti, cercando di affiancare sullo stesso cliente, alle consuetudinarie transazioni dalla profittabilità immediata anche altre attività commerciali finalizzate a coltivare la relazione e generare nuove prospettive di affari profittevoli;
3. **profittabilità indiretta:** nel *business-to-consumer* la profittabilità indiretta costituisce il modello di business della pubblicità televisiva e del *web* (in quest'ultimo caso tipica è quella associata al motore di ricerca di Google) in cui si offre un servizio tendenzialmente gratuito a un'utenza, servizio che genera costi e utenza che costituisce l'*audience* messa a disposizione degli inserzionisti pubblicitari, dai quali vengono generati i ricavi. Questi approcci tipici dei mercati *consumer* hanno un loro equivalente nei mercati industriali quando un investimento fatto su un cliente è finalizzato a generare affari su altri clienti. Ad esempio un investimento realizzativo su un cliente "bandiera", inteso come cliente che costituisce un punto di riferimento in un ambiente territoriale o in un settore merceologico, cliente che si rende disponibile a essere referenziato, è in grado di aprire lo spazio a un business di riflesso da cui attingere profittabilità.

## Conclusione del ciclo di vendita



Il completamento della sezione di post-vendita sancisce l'effettiva conclusione del ciclo di vendita.

Obiettivo primario della sezione di post-vendita è di predisporre un terreno favorevole a nuovi affari su quel cliente. Punto chiave per un tale risultato è che il cliente rimanga soddisfatto della fornitura realizzata. Il grado di soddisfazione del cliente è influenzato in parte da fatti oggettivi, come la mancanza o la rapida risoluzione dei problemi sorti in sede di esecuzione dei contratti e la rispondenza della soluzione alle sue aspettative, e in parte da fatti soggettivi, legati alle relazioni che si sono stabilite tra il venditore e il suo interlocutore principale e, più in generale, tra le diverse persone delle due organizzazioni che hanno interagito tra di loro.

La valutazione di *customer satisfaction* si può limitare alle sensazioni che si percepiscono nelle relazioni di lavoro e personali con il cliente, oppure può essere affidata a una rilevazione più oggettiva che permetta di considerare separatamente diverse aree d'investigazione, relative ai prodotti, ai servizi, all'assistenza, ai comportamenti, ecc. Questo secondo approccio ha due positivi effetti: il primo è che permette di individuare aree di miglioramento anche nelle situazioni complessivamente soddisfacenti, dove però, ovviamente, può non essere tutto perfetto; il secondo è che l'esistenza stessa di una verifica sistematica della soddisfazione del cliente fatta dall'azienda in maniera relativamente analitica, costituisce uno stimolo per i comportamenti virtuosi del personale.

I servizi di post-vendita, come garanzie estese, assistenza e manutenzione variamente articolate, fornitura di ricambi e di materiali di consumo, ecc., sono nello stesso tempo un fattore di rassicurazione del cliente, una fonte di ulteriori ricavi per il fornitore e una occasione di relazioni attive con il cliente. L'importanza dei servizi di post-vendita appare evidente quando si rifletta sul fatto che nei mercati industriali un problema su un'apparecchiatura o un servizio non comporta solo il danno costituito dal costo della riparazione dell'apparecchiatura o del ripristino del servizio ma anche, e soprattutto, il danno provocato dal suo impatto sul funzionamento dell'azienda (il fermo della produzione o delle spedizioni, o dei servizi di sportello, ecc.) e i riflessi sul suo business (che prima o poi si manifestano).

Quindi non sono importanti solo le garanzie ma anche, e soprattutto, i tempi di ripristino del funzionamento dell'apparecchiatura o del servizio e questi sono determinati da vari fattori:

- l'organizzazione del servizio di assistenza e manutenzione,

- i tempi di intervento,
- la professionalità degli addetti,
- l'accesso a competenze specialistiche nei casi complessi,
- la disponibilità delle parti di ricambio
- la prossimità al cliente, ecc.

Un importante ruolo ausiliare nella gestione dei servizi post-vendita possono averlo i **canali diretti complementari** (*chart 59-63*), se sono stati implementati dall'azienda venditrice, specialmente quando il venditore che ha ormai concluso la trattativa tende, per comprensibili ragioni, ad allentare i rapporti con quel cliente, specialmente nel caso di cliente medio/piccolo, in attesa che maturi una nuova importante opportunità di affari, come si vedrà più dettagliatamente discutendo della gestione del portafoglio clienti alle *chart 278-279*.

In queste condizioni l'**inside sales** dei canali diretti complementari può svolgere il ruolo di punto di contatto rapido per il cliente e di smistamento delle segnalazioni di problemi, oltre che raccogliere ordini di prodotti, di materiali di consumo, di rinnovo di contratti di servizi pacchettizzati (*chart 18*), e nello stesso tempo raccordarsi con il venditore per segnalare qualunque criticità che richieda il suo intervento.

Analogamente il **telemarketing** può svolgere un ruolo attivo di monitoraggio delle situazioni dei clienti, attraverso sondaggi sul loro grado di soddisfazione, di promozione di offerte di prodotti e servizi, in parallelo a uno dei suoi principali compiti istituzionali che consiste nella conduzione di campagne di *lead generation* (*chart 227-231*).

Il **sito internet** è poi quella finestra sull'azienda fornitrice che funge da **fonte informativa H24**<sup>113</sup> su prodotti, servizi, stato degli ordini, dati amministrativi oltre a consentire l'immissione diretta di ordini di acquisto e fungere da strumento di comunicazione con qualunque persona all'interno dell'azienda fornitrice.

I canali diretti complementari svolgono così un loro importante ruolo pratico e psicologico nel far sentire l'azienda fornitrice vicina al cliente, anche quando il rapporto diretto con il venditore deve allentarsi, e nello stesso tempo garantire all'azienda fornitrice un lento ma continuo flusso di microaffari in attesa che maturino nuove importanti opportunità.

Su una base costituita dal livello di soddisfazione del cliente sulla fornitura e sui servizi post-vendita, s'innesci quella forma di relazione con il cliente già indicata come "gestione del rapporto commerciale", tipico della gestione routinaria di un portafoglio clienti (*chart 216*) che verrà più approfonditamente indagata nelle *chart 277-292*.

Il contrappunto alle fasi della sezione post-vendita del modello di ciclo di vendita è costituito dalle ultime fasi del processo di acquisto in cui si effettua una valutazione interna della fornitura e del fornitore e si decidono degli orientamenti per il rapporto post-acquisto con quel fornitore.

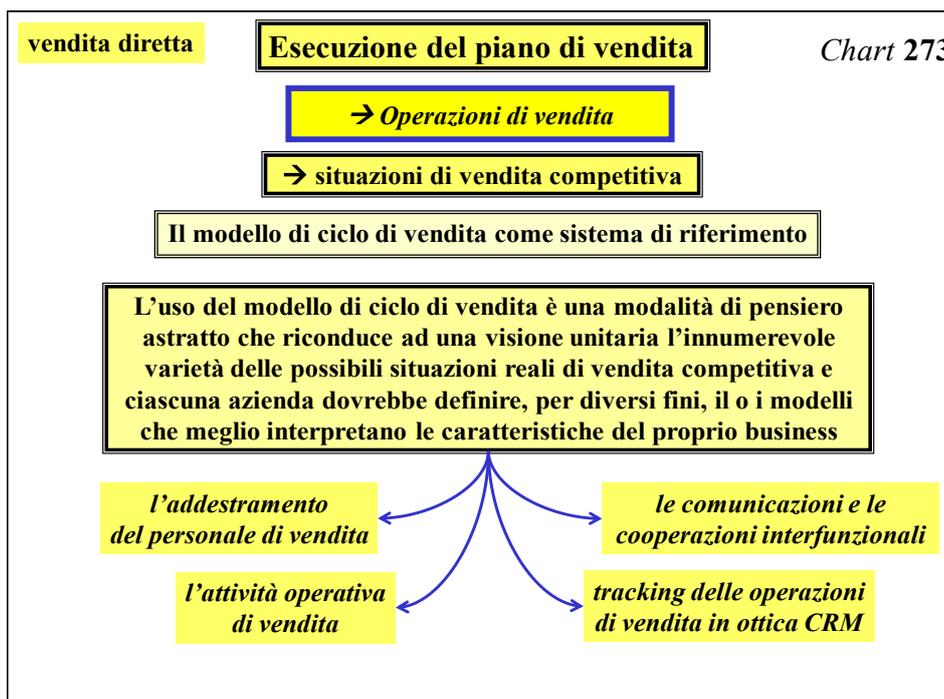
Appare evidente che uscire bene da tali valutazioni pone il fornitore in una corsia preferenziale per future forniture rispetto alla concorrenza, in una progressione a crescere che, con il tempo, potrebbe portarlo fino al rango di fornitore di riferimento.

L'unico aspetto critico di tale situazione è che s'impiegano anni per accrescere la propria immagine e il proprio ruolo presso un cliente e basta un solo errore o un problema sottovalutato o gestito male, per rimettere tutto in discussione. Da qui la grande attenzione alla coerenza, all'integrità e alla tutela del cliente da parte del venditore, che è necessaria per proteggere la sua immagine e gli interessi della sua azienda.

---

<sup>113</sup> H24: espressione nel linguaggio militare che indica una capacità operativa di 24 ore al giorno per 365 giorni l'anno.

## Il modello di ciclo di vendita come sistema di riferimento



Si è così conclusa l'esplorazione di quella che alla **chart 216** è stata etichettata come "situazione di vendita competitiva" con un'analisi, per il tramite del modello di ciclo di vendita proposto (**chart 218**), delle tante fasi della relazione venditore/cliente nell'ambito di una trattativa commerciale che deve sottostare a un processo strutturato e formale di acquisto da parte del cliente.

**Nella singola situazione di vendita il venditore può non dover attraversare tutte le fasi del modello proposto, ma nell'insieme delle diverse situazioni di vendita che deve gestire ciascuna di queste fasi ha l'occasione di entrare in scena più volte.**

In particolare, poiché l'obiettivo del venditore è di percorrere il singolo ciclo di vendita il più velocemente possibile, sarà sua cura evitare, se fattibile, quelle fasi del ciclo che non può o non ritiene necessario percorrere nella specifica situazione di vendita che sta affrontando.

Queste considerazioni aprono all'osservazione già fatta in occasione dell'introduzione del ciclo di vendita, il quale **non deve essere considerato un percorso obbligato e sempre uguale a se stesso**, ma solo una **mappa di orientamento** tra le numerose e imprevedibili asperità del terreno sul quale procedono le singole situazioni reali di vendita.

Non a caso si parla di "modello" di ciclo di vendita, che costituisce una modalità di pensiero astratto che vuole ricondurre a una visione unitaria l'innumerabile varietà delle possibili situazioni reali di vendita.

**Ma il modello può essere personalizzato per avvicinarlo alla realtà di ciascuna azienda**, la quale dovrebbe definire e formalizzare, per diversi fini, il o i modelli di ciclo di vendita che meglio interpretano le caratteristiche del proprio business e della realtà dei propri mercati.

I fini che l'azienda può proporsi per trarre beneficio dallo sforzo di definire dei propri modelli di ciclo di vendita coprono diversi aspetti dell'attività aziendale, tra i quali meritano di esser segnalati:

- **l'addestramento del personale di vendita**: impostare l'addestramento del personale di vendita sullo studio del ciclo di vendita che l'azienda ritiene più appropriato per il proprio business e per il proprio stile di vendita permette di **integrare** in una singola visione le diverse dimensioni dell'offerta, del mercato, della concorrenza e del cliente, con le sue esigenze, la sua cultura e i suoi vincoli, riportando in un ambito maggiormente unitario e più vicino alla realtà, quelle

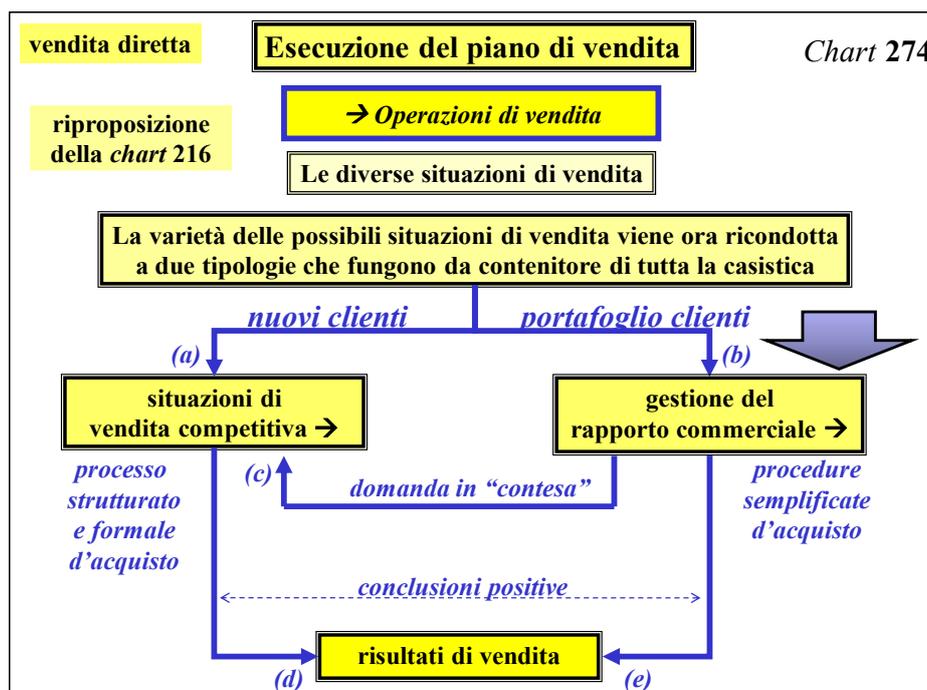
nozioni che in un addestramento segmentato per singola dimensione tendono ad accentuare la loro natura settoriale;

- **le comunicazioni e le cooperazioni interfunzionali:** quelli che sembrano dialoghi tra sordi o tra persone che parlano “lingue” aziendali diverse, deformate dagli interessi settoriali, sono, nella vita reale, più frequenti di quanto si possa immaginare. In particolare la comunicazione con le forze di vendita delle varie funzioni interne all’azienda è, in genere, particolarmente difficile per sostanziali differenze culturali e di visione della realtà e dei suoi problemi. Il ciclo di vendita aiuta su questo fronte perché può rappresentare una base comune di conoscenza per interpretare la realtà dei problemi che l’azienda deve affrontare “fuori” dai suoi confini. Se questa base di conoscenza è sancita dall’azienda stessa come strumento comune di lavoro allora l’intendersi tra funzioni diventa più facile, come più facile diventa l’individuazione delle condizioni e delle aree in cui la collaborazione interfunzionale diventa necessaria e finalizzata a ben precisi scopi. Inoltre comprendere le complessità insite nella gestione di una situazione di vendita rappresenta, da parte di funzioni interne che tendono a ritenere più semplici del dovuto realtà che conoscono poco, aiuta a migliorare i rapporti e ad aumentare la disponibilità personale a fornire supporto quando richiesto dalle forze di vendita. Uno specifico addestramento sul ciclo di vendita di queste funzioni, anche solo finalizzato all’analisi delle aree di intersezione con i loro processi interni, non può che contribuire al miglioramento delle collaborazioni interfunzionali che, come si vedrà più oltre (*chart 419-424*), rappresentano un nodo chiave agli effetti dell’efficacia e dell’efficienza dell’attività di vendita di un’azienda;
- **l’attività operativa di vendita:** affrontare una situazione di vendita senza, come spesso accade, una sufficiente conoscenza degli attori che vi partecipano, intesi come cliente e concorrenti, senza una visibilità delle esigenze e delle aspettative del cliente, delle sue dinamiche interne, dei suoi comportamenti d’acquisto e, in sintesi, di tutte quelle variabili che sono necessarie a delineare il contesto, costituisce sempre una sfida psicologica anche per il venditore più esperto. Per affrontare queste situazioni con la tranquillità e confidenza di poter giocare tutte le carte a propria disposizione, è necessario che il venditore possieda, oltre che esperienza e doti di attitudine alla professione di vendita, anche e soprattutto un metodo di lavoro. L’addestramento sul ciclo di vendita, se il ciclo di vendita è inteso come strumento di lavoro ufficialmente riconosciuto dall’azienda perché studiato e personalizzato sulle caratteristiche del suo business e dei suoi mercati, fornisce il metodo di lavoro cercato. Il venditore allora sa, se e quando necessario, come muoversi, cosa chiedere, come verificare, quali tecnicismi attivare, quali collaborazioni chiedere, come valutare le situazioni che gli si presentano, come gestire le obiezioni, quando svelare e come giustificare il prezzo, come differenziarsi dai concorrenti, come stilare la proposta ufficiale, come affrontare la negoziazione e tutti quegli altri aspetti che la sua azienda ha inserito nel ciclo di vendita perché rilevanti per il suo business. Il ciclo di vendita consente inoltre di comunicare più facilmente con il proprio manager e le altre funzioni dell’azienda, lo stato della trattativa e discutere, riducendo di molto il rischio di fraintendimenti, sulle successive mosse da fare per portare avanti la trattativa. Il venditore che si sente confidente di padroneggiare abbastanza tutte le tematiche che ruotano intorno al suo ciclo di vendita, affronta, quindi, qualunque situazione di vendita con quella tranquillità che gli permette di essere nell’azione operativa sia efficace che efficiente;
- **il tracking delle operazioni di vendita in ottica CRM:** i sistemi CRM (*Customer Relationship Management*), che verranno discusse alle successive *chart 432-435*, sono finalizzati a riportare al centro dell’attenzione delle aziende la gestione dei clienti con le opportunità e le problematiche che li contraddistinguono e a rendere visibili dall’interno delle stesse aziende le attività realizzate sul mercato dalle forze di vendita per aprire nuovi spazi gestionali che mirino a potenziare efficacia ed efficienza delle operazioni. In tal senso il ciclo di vendita ha un ruolo chiave poiché **ha la funzione di metronomo delle attività di vendita** e rappresenta lo strumento di tracciamento dell’evoluzione delle situazioni di vendita in essere. Per una

discussione più articolata del ruolo del ciclo di vendita nei sistemi *CRM* si rimanda alle *chart* sopra citate.

Conclusa l'analisi delle "situazioni di vendita competitiva" è stato coperto il lato sinistro della *chart* 216 che ha schematizzato in due tipologie estreme la grande varietà delle possibili situazioni di vendita che un venditore può trovarsi ad affrontare. È necessario ora completare la copertura di quella *chart* analizzando l'altra tipologia estrema di situazione di vendita, quella che è stata indicata come "**gestione del rapporto commerciale**".

## Gestione del rapporto commerciale con i clienti in portafoglio



L'insieme delle considerazioni che scaturiscono dalla impostazione del piano di zona ([chart 204-211](#)), combinate con l'analisi delle "situazioni di vendita competitiva" ([chart 217-273](#)), completano la discussione sulla operatività di vendita in una zona della tipologia *new business*, ossia in una zona dove l'obiettivo primario del venditore è di acquisire nuovi clienti.

Inoltre tale analisi copre anche la parte delle problematiche di "gestione del rapporto commerciale" con i clienti acquisiti che fa riferimento a quelle situazioni di vendita la cui importanza per il cliente è tale da spingerlo a un processo di acquisto strutturato e formale con il coinvolgimento della concorrenza (flusso (c)).

Per completare l'analisi delle situazioni di "gestione del rapporto commerciale" con un portafoglio clienti, è necessario ora prendere in considerazione quelle situazioni di vendita che, stante i precedenti rapporti con il fornitore, sono gestite con **procedure semplificate d'acquisto** [flusso (e)], e a tale proposito si ripropone di nuovo la [chart 216](#).

Si è visto come in quella *chart* si sintetizzano in due tipologie estreme, "**situazioni di vendita competitiva**" e "**gestione del rapporto commerciale**", un'ampia casistica di situazioni di vendita che, stante la grande varietà delle possibili dinamiche commerciali, possono assumere un continuum di profili tra questi due estremi e la cui specifica fisionomia dipende dalle circostanze concrete nelle quali la situazione di vendita si sviluppa.

Quindi l'attenzione si concentra ora sull'altro estremo della casistica delle situazioni di vendita, la "gestione del rapporto commerciale" con un portafoglio clienti, con riferimento alle diverse tipologie di affari che un tale portafoglio può generare [affari sollecitati dal venditore, flussi ricorrenti e affari *spot* che emergono da forme di domanda spontanea ([chart 207](#))], tutti affari che, per l'ipotesi che ha portato a definire questa tipologia di situazione di vendita, sono trattati con procedure semplificate d'acquisto.

Il fatto che sia stata ipotizzata una casistica di tipologie di affari generata dal portafoglio clienti che sono trattati senza la presenza della concorrenza, non sta a significare che nella gestione di questi clienti la concorrenza non rappresenti un pericolo, anzi, una delle aree di maggiore attenzione per i venditori che hanno in carico un portafoglio clienti è proprio quella della conservazione dei clienti (*customer retention*), ossia quella di assicurare la protezione dei loro clienti dalle incursioni della

concorrenza, la quale, in genere, diventa molto minacciosa proprio in occasione di affari rilevanti, che sono quelli che alimentano il già menzionato flusso (c) della *chart*.

A conferma di ciò si richiama quanto già discusso a *chart 207*, a proposito di *winback*, ossia della conclusione di un affare importante su un cliente della concorrenza, dove si evidenzia come la protezione di un cliente dalle incursioni della concorrenza è importante sia per riguardo alla perdita di un affare che avrebbe potuto esser proprio, sia per il riflesso e l'effetto di trascinamento che una tale circostanza può avere sugli altri clienti.

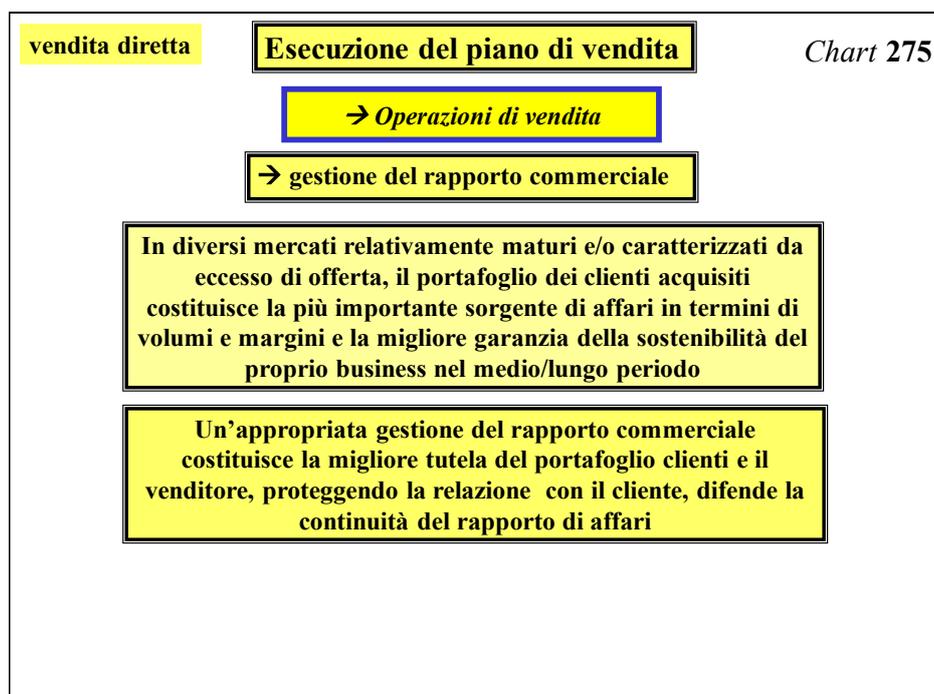
Si vedrà successivamente (*chart 292*) come nel complesso delle attività di un venditore le problematiche discusse a proposito delle due tipologie estreme di situazioni di vendita possono tutte, in generale, presentarsi e, a maggior ragione, possono tutte presentarsi in quelle tipologie di situazioni di vendita intermedie che appartengono a quel continuum tra i due estremi oggetto delle discussioni qui sviluppate.

Quindi esiste più di una ragione per cui un venditore, anche se tratta solo con clienti già acquisiti, debba avere una buona dimestichezza anche con le problematiche e le tecniche connesse alle diverse fasi del ciclo di vendita.

Oltre a ciò, come si vedrà nel seguito, un'ulteriore sfida per il venditore che gestisce un portafoglio clienti, soprattutto se il portafoglio è costituito da un numero elevato di clienti, consiste nel trovare il giusto equilibrio tra i suoi diversi obiettivi di breve e medio periodo (il business che deve realizzare nell'esercizio economico in corso, la protezione del portafoglio clienti dalla concorrenza, il mantenimento di un certo livello di contatto con i clienti, le spese di viaggio, che per zone territorialmente ampie possono essere rilevanti, ecc.) e la disponibilità della sua risorsa più preziosa che è rappresentata dal suo "tempo" personale.

La possibilità di superare questa che, in un certo senso, può apparire come un'altra delle numerose contraddizioni del mondo della vendita che vengono discusse a *chart 446-447*, è affidata a una combinazione virtuosa di provvedimenti di varia natura: stili di lavoro, uso delle tecnologie, azioni di marketing operativo (*chart 41*) e interventi organizzativi, che saranno discussi nelle successive *chart*.

Quindi il tema della "gestione del rapporto commerciale", non può prescindere da tutte le considerazioni su ciclo di vendita e processo di acquisto ampiamente discusse nelle *chart* precedenti a proposito di "situazioni di vendita competitiva", cui vanno però aggiunte altre considerazioni proprie di questo tipo di situazioni di vendita.



In diversi mercati relativamente maturi oppure caratterizzati da eccesso di offerta, dove è difficile e comunque molto costoso conquistare nuovi clienti, **è il portafoglio dei clienti già acquisiti che costituisce la più importante sorgente di affari e la migliore garanzia della sostenibilità del proprio business nel tempo.**

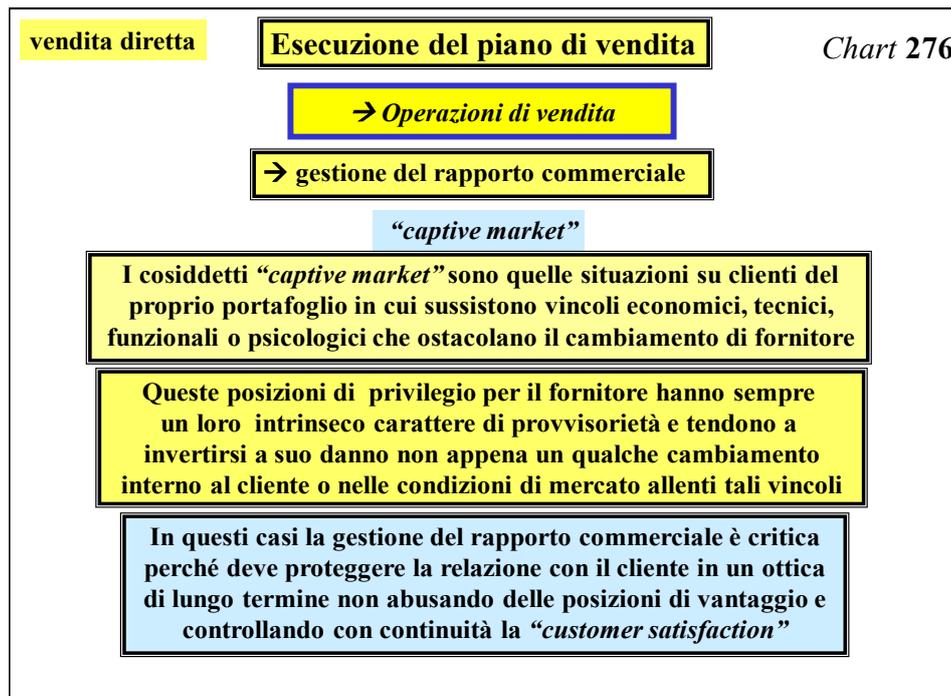
Il portafoglio clienti è una delle più importanti voci del patrimonio commerciale delle aziende e tale che, in una situazione di crisi della propria capacità di offerta, dovuta, ad esempio, a difficoltà d'innovazione dei propri prodotti/servizi in un periodo di transizione tecnologica o a carenza di disponibilità finanziarie da destinare a questo tipo di investimenti, le aziende più avvedute ricorrono anche a politiche di *customer management* (**chart 93, 360**), per le quali si inverte la tradizionale visione di marketing, che è quella di trovare clienti per i propri prodotti/servizi, verso una visione che punta a ricercare i prodotti/servizi che rispondono ai bisogni dei propri clienti, ricorrendo anche a forniture da terze parti e/o ad accordi di *partnership* con aziende che presentano delle complementarità sul piano dell'offerta.

Una tale politica è finalizzata a mantenere un certo livello di produttività del proprio portafoglio clienti e, nello stesso tempo, a tenere vive le relazioni con quei clienti, in attesa che la propria offerta ritorni innovativa e competitiva.

L'importanza di un'adeguata "gestione del rapporto commerciale" con i propri clienti consiste nella possibilità di generare flussi di affari, talvolta di entità significativa, per effetto della **relazione** consolidata, della **fiducia** che abbassa i livelli di rischio percepito del cliente, e, talvolta, dei **vincoli** generati dalle precedenti forniture, vincoli di natura tecnica e commerciale, i quali tendono a caratterizzare alcuni aspetti di questo mercato come tipici dei *captive market*, argomento che sarà brevemente discusso nella *chart* successiva.

Questo insieme di condizioni genera delle barriere, di varia efficacia, all'ingresso della concorrenza sui propri clienti e rende conto dell'importanza dei volumi di business che possono essere generati da un portafoglio clienti in molti settori industriali, a patto che tale portafoglio sia adeguatamente gestito.

## I “captive market”



Si è avuta più volte occasione in questo lavoro di parlare di *captive market*, di *captive customer* o di domanda *captive* (chart 9, 43, 46, 207, 264, 275) per indicare delle situazioni di clienti che per acquistare certi prodotti/servizi sono spesso praticamente obbligati a rivolgersi a uno specifico fornitore.

Più in particolare si usa l’aggettivo *captive* per indicare tutte quelle situazioni in cui sussistono forti e oggettive barriere all’ingresso dei concorrenti, le quali costituiscono una limitazione alla libertà di scelta del fornitore da parte del cliente.

Tali barriere possono essere assolute, quando tale limitazione, almeno per una certa area di forniture, non è aggirabile, oppure possono essere solo di natura pratica, nel senso che la limitazione può essere teoricamente aggirata, ma ciò comporterebbe una serie di problemi economici, organizzativi o tecnici che nella concreta realtà rendono tale aggiramento impraticabile o, comunque, difficoltoso.

Tali barriere derivano da vincoli di vario tipo:

- **economici**, quando il costo del cambiamento è esorbitante (ad esempio, cambiare una piattaforma informatica proprietaria richiede la conversione o la riscrittura di parchi di applicazioni informatiche stratificatesi in molti anni);
- **tecnici**, quando l’ampliamento di un impianto, le parti di ricambio o il servizio di manutenzione possono essere ottenuti solo dal fornitore originale;
- **funzionali**, quando sussistono standard di mercato proprietari che, per esigenze di omogeneità funzionale o di interoperabilità con altri utenti costringono il cliente a fornirsi dall’azienda proprietaria di quegli standard (ad esempio, da Microsoft per Windows e Office);
- **psicologici**, legate o ai rapporti pregressi aziendali o personali con il fornitore, oppure quando è troppo forte la **percezione di rischio** associata a un’ipotesi di cambiamento del fornitore.

Il cliente tende a temere e mal sopportare questi vincoli che limitano la sua libertà di scelta e quindi, in genere, lavora per liberarsi da questa “prigionia”, salvo che non percepisca con grande evidenza che il fornitore oltre a non abusare della sua posizione di privilegio, coltiva attivamente dei rapporti

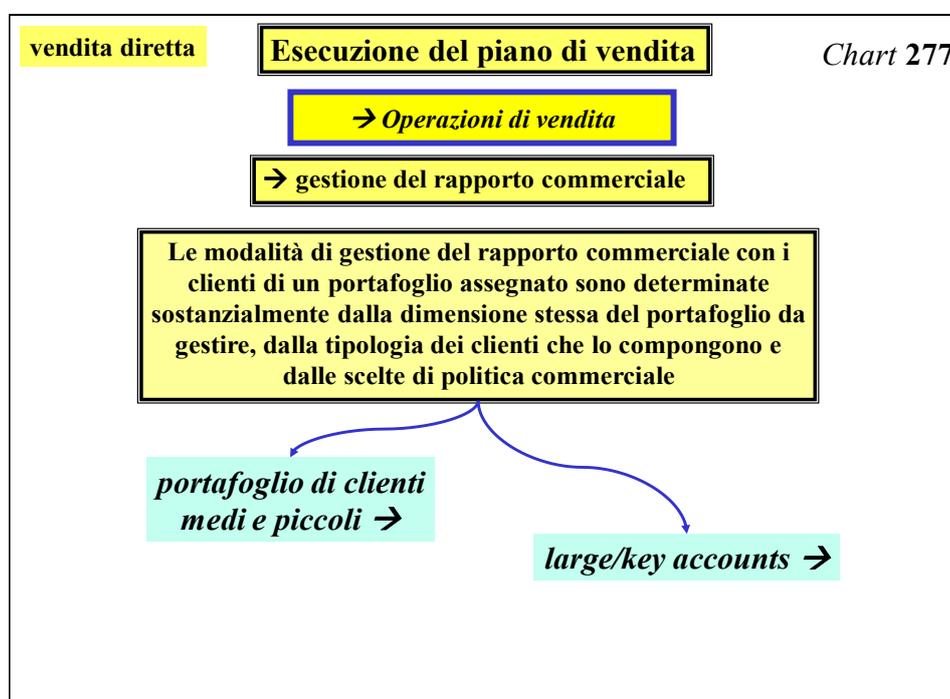
di collaborazione reciprocamente proficui. È questo il caso di quei fornitori che con il tempo assumono il ruolo de-facto di “fornitore di riferimento”.

D'altronde in molte aree di fornitura, ad esempio nelle forniture alla produzione in logica *just-in-time* o, in generale, in tutti i progetti di *supply chain* collaborative, con una forte integrazione dei processi produttivi a monte e distributivi a valle, di competenza di aziende diverse<sup>114</sup>, i legami che si vengono a stabilire tra cliente e fornitore sono così vincolanti e condizionanti per entrambi, che solo un rapporto basato su un forte interesse reciproco, sulla estrema qualità dei processi e sulla fiducia, può garantire che queste forme di *partnership* funzionino e resistano nel tempo.

In tutti gli altri casi, le posizioni di privilegio del fornitore hanno sempre un loro intrinseco carattere di provvisorietà e tendono a invertirsi a suo danno non appena il lavoro autoliberatorio del cliente si concretizza oppure quando un cambiamento nelle condizioni di mercato o un'evoluzione tecnologica allentano i vincoli che legano il cliente a quel fornitore.

In tutti questi casi la “gestione del rapporto commerciale” è critica perché deve proteggere la relazione con il cliente in un'ottica di lungo termine non abusando delle posizioni di vantaggio e controllando con continuità la “*customer satisfaction*”.

I venditori che godono del privilegio di agire in condizioni di *captive market* devono essere molto accorti e non pensare che i loro successi commerciali siano da attribuire alla loro bravura (piuttosto che alle obiettive condizioni di dipendenza del cliente) ed evitare di essere compiacenti con sé stessi e arroganti con i clienti.



Si è già accennato alla **chart 274** come la maggiore sfida del venditore che si trova a gestire un portafoglio clienti sia quella di trovare il giusto equilibrio tra gli obiettivi di breve e medio periodo che deve perseguire e le risorse che ha disponibili.

Questa sfida può esser vinta se il venditore trova i giusti modi di gestire il rapporto commerciale con i clienti di quello specifico portafoglio, modi che dipendono dalla dimensione del portafoglio da gestire, dalla tipologia dei clienti che lo compongono e dalle scelte di politica commerciale.

<sup>114</sup> Si veda il caso Wal-Mart riportato da T. L. Friedman: “Il mondo è piatto”, pag 160 e seg., 2007, ed. Oscar Mondadori

La dimensione del portafoglio, intesa come numero di clienti da seguire, è un fattore determinante agli effetti del tipo di relazione che il venditore è in grado di mantenere con quei clienti. Con un portafoglio di clienti da gestire molto esteso, il venditore sarà costretto a definire dei modi di relazionarsi che siano compatibili con le risorse a sua disposizione (il suo tempo, gli strumenti tecnologici, i supporti aziendali).

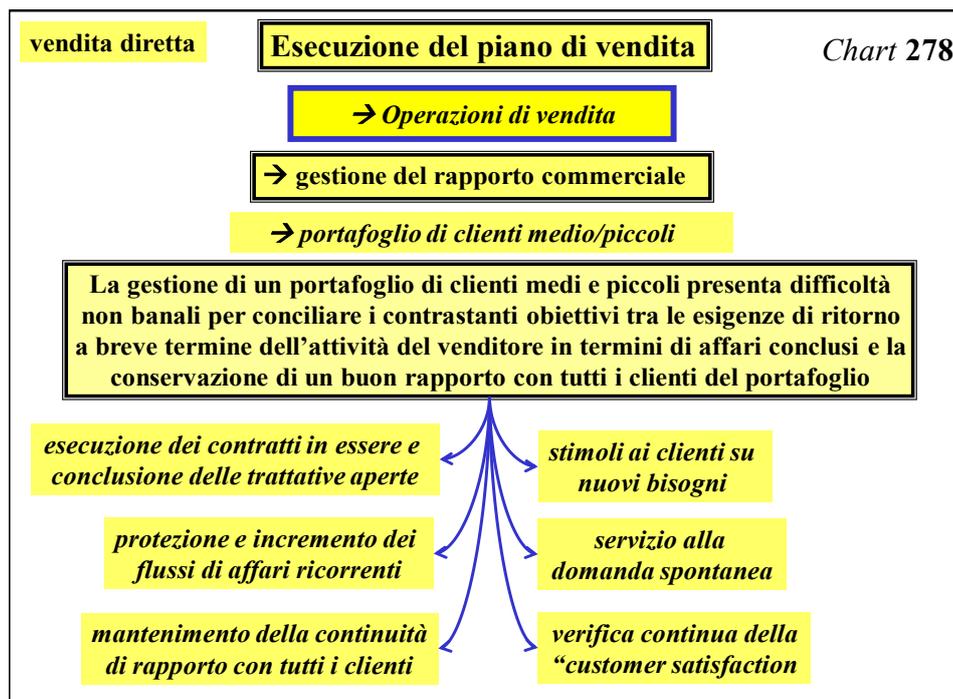
Le tipologie dei clienti determinano poi i criteri di segmentazione del portafoglio e di scelta delle priorità d'intervento (settore merceologico, dimensione aziendale, potenziale commerciale, ecc.).

Le politiche commerciali che l'azienda vuole perseguire sono gli ulteriori elementi che determinano il comportamento del venditore, e queste riguardano i volumi di affari che vuole realizzare su quel portafoglio, gli investimenti commerciali che è disponibile a effettuare sui clienti più promettenti, eventuali aree di offerta che vuole privilegiare e il fatto che la zona assegnata al venditore preveda o meno oltre alla gestione di un certo portafoglio clienti anche l'acquisizione di nuovi clienti.

Ma per facilitare l'analisi della "gestione del rapporto commerciale" si formulano un paio d'ipotesi semplificative ma molto realistiche, e cioè che le zone assegnate ai venditori comprendano solo clienti, con l'esclusione, quindi, dell'obiettivo di acquisirne di nuovi (obiettivo che può essere assegnato a un venditore a tale scopo dedicato) e che sia possibile schematizzare i portafogli assegnati ai venditori in due tipologie, le quali richiedono criteri di gestione diversi e venditori con caratteristiche differenti (*chart 167,168*):

- portafoglio costituito da soli **clienti medio/piccoli**, generalmente in numero elevato (discusso a *chart 278-279*),
- portafoglio costituito da un numero ristretto di **large/key account** (discusso a *chart 280-291*).

## Portafoglio di clienti medio/piccoli



La gestione di un portafoglio di ampie dimensioni formato da clienti medio/piccoli (in alcuni tipi di business i clienti della zona di un venditore possono essere diverse decine o, anche, centinaia) presenta sempre difficoltà non banali per conciliare i contrastanti obiettivi del ritorno a breve termine dell'attività del venditore in termini di affari conclusi, con la buona conservazione del rapporto con tutti i clienti in carico e con la loro protezione dalle incursioni della concorrenza.

Nell'agenda di lavoro del venditore che ha in carico clienti medio/piccoli, si collocano alcune linee di azione che se perseguite con attenzione danno sufficienti garanzie di estrarre da quel portafoglio clienti il massimo degli affari ottenibili sulla base delle risorse disponibili, delle condizioni di mercato e dello stato dell'offerta, e di mantenerlo in relativa sicurezza rispetto alle incursioni della concorrenza.

**Si riportano ora queste linee di azione**, che si richiamano sostanzialmente ai criteri usati per l'impostazione del piano di zona, discussi alle **chart 204-211**, circostanziate sulle specifiche esigenze della gestione di un portafoglio di clienti medio/piccoli, **rimandando alla chart successiva la discussione sui possibili modi per attuarle**:

- **esecuzione dei contratti in essere e conclusione delle trattative aperte**: questa linea di azione è parte del pacchetto di continuità visto alla **chart 209**, dove si sottolinea come tutte le situazioni lasciate aperte dalla gestione dell'esercizio precedente, vadano riprese con la massima rapidità all'inizio del nuovo esercizio cercando di non far percepire al cliente alcuna discontinuità e non compromettere impegni e scadenze. In particolare le situazioni di vendita aperte e non ancora pervenute a conclusione vanno rapidamente recuperate e portate avanti con decisione, così come gli affari già conclusi i cui contratti non sono ancora andati in esecuzione o per i quali l'esecuzione è ancora in corso, vanno seguiti ed eventualmente sollecitati per il rispetto delle scadenze concordate con il cliente. Le situazioni più delicate si presentano su quei clienti che al cambio di esercizio vedono sostituito il venditore loro assegnato per esigenze interne del fornitore (promozioni, *job rotation*, *turn-over* del personale o altre ragioni), specialmente se non avviene un accurato passaggio di consegne tra il venditore uscente e quello subentrante. In questi casi è necessario fare affidamento oltre che sullo scrupolo professionale del venditore

uscite anche sul manager di vendita che ha la responsabilità che tale transizione risulti nei fatti la più fluida possibile;

- **stimoli ai clienti su nuovi bisogni:** questa linea di azione, indicata come “nuove iniziative” in sede di impostazione del piano di zona (**chart 210**), è quella di maggiore importanza per molti portafogli clienti per la quantità e la dimensione delle opportunità che può generare. Il venditore, guidato dalla matrice delle opportunità (**chart 206**), dovrebbe attuare una modalità di esplorazione dei suoi micro-segmenti di zona che copra, con gradualità, tutti i clienti a lui assegnati per individuare bisogni insoddisfatti che si possono tradurre in nuove opportunità di affari. Sui clienti più grandi o più promettenti tale esplorazione viene effettuato dal venditore in prima persona sulla base dei rapporti che ha stabilito con questi clienti e con le persone collocate nelle funzioni più vicine al business che lui tratta, dalle quali raccoglie, talvolta, anche delle confidenze. Il venditore viene così a essere informato su molte delle problematiche che vengono discusse presso quei clienti ed è nella più favorevole posizione per individuare delle esigenze non soddisfatte, palesi, latenti o ignorate (**chart 236-238**), alle quali la sua azienda sarebbe in grado di dare una risposta adeguata, e stimolare i clienti a dare loro una soluzione. Per l’attività di esplorazione sui clienti più piccoli o meno conosciuti, se questi sono in numero elevato, dovrebbe essere adottata una modalità che veda il venditore meno coinvolto personalmente, utilizzando approcci del tipo *lead generation*, discussi alle **chart 227-231** a proposito della fase del ciclo di vendita relativa alla ricerca delle opportunità. Un tale lavoro di scandaglio sul portafoglio clienti se ben eseguito dovrebbe generare opportunità che possono collocarsi nell’ampia casistica di sorgenti di business, già discussa a proposito dei piani di azione di zona alla **chart 207**, che, forse, merita di essere brevemente richiamata:
  - vendita di prodotti/servizi collaterali ad affari già conclusi (*after-market*), diversi dai flussi di affari ricorrenti che verranno più sotto discussi, quali ad esempio servizi di manutenzione, di addestramento e di assistenza, prodotti del tipo parti di ricambio e accessori, fino alla più impegnativa prospettiva di estensione di soluzioni già realizzate ad altre situazioni simili in altre sedi, altri reparti o altri processi, dello stesso cliente;
  - crescita o ampliamento di realizzazioni pregresse (*up-selling*);
  - vendita di proprie linee di prodotti/servizi ma altre rispetto agli acquisti precedenti (*cross-selling*);
  - vendita sostitutiva di apparecchiature motivata dall’obsolescenza tecnologica, dall’evoluzione delle esigenze o da nuove possibilità offerte dall’innovazione di prodotto e favorita dal completato ammortamento dell’investimento precedente (**sostituzioni**);
  - progetti di manutenzione straordinaria che allungano la vita economica di un bene (**ripristino**);
  - approvvigionamento di materiali per la produzione o per il consumo (**forniture**) e reiterazione di forniture già positivamente realizzata nel passato (*re-selling*);
  - **esigenze totalmente nuove** rispetto alle vendite pregresse su quel cliente che potrebbero innescare delle trattative senza la presenza della concorrenza. Ma più spesso, se la questione trattata è di rilevante importanza per l’azienda cliente e coinvolge aspetti economici significativi, è più probabile che vengano chiamati a partecipare anche dei concorrenti, **aprendo così una “situazione di vendita competitiva”** (**chart 217-273**). In questo caso tutti i partecipanti alla trattativa sono posti nelle stesse condizioni, anche se è indubitabile che il fornitore già presente sul cliente possa avere qualche elemento di vantaggio. Inoltre, possono talvolta rientrare in uno scenario da “situazione di vendita competitiva”, se non sussistono vincoli da *captive market* (**chart 276**), anche alcune delle altre tipologie di affari sopra menzionate.
- **protezione e incremento dei flussi di affari ricorrenti:** i ricavi da servizi di manutenzione, aggiornamento tecnico, assistenza e/o da noleggi, abbonamenti, diritti da brevetti e da altri tipi di servizi analoghi e caratteristici del business in cui l’azienda venditrice opera, costituiscono

tipicamente un flusso di ricavi ricorrenti, nel senso che sono fatturati che tendono ad andare in parallelo lungo tutta la vita operativa delle soluzioni già realizzate. Se l'ottenimento di ricavi di questo tipo rientra nel modello di business dell'azienda fornitrice, essi risultano di notevole importanza perché costituiscono quella che può essere considerata una specie di **polizza di assicurazione anticongiunturale**, giacché i margini prodotti da tali ricavi tendono a coprire parte, talvolta anche significativa, dei costi fissi aziendali e danno un contributo al perseguimento degli obiettivi di vendita che riduce le incertezze di risultato complessivo proprio nei periodi di congiuntura economica critica. Il venditore inizia la sua attività operativa di vendita del nuovo esercizio economico con un portafoglio di contratti in essere faticosamente costruito negli anni. Questi contratti, con l'esclusione di alcuni contratti poliennali, scadono nel corso dell'esercizio. Il venditore dovrà, quindi, prima preoccuparsi di far rinnovare tutti i contratti che vanno a scadenza e poi scandagliare il suo portafoglio di clienti alla ricerca dei clienti ancora scoperti ai quali vendere quei servizi, anche per ripristinare la consistenza del portafoglio di contratti che viene costantemente eroso da un naturale *turn-over* di mercato. Queste sono operazioni apparentemente semplici ma rese complicate sia dalla grande quantità di contratti da gestire, sia dal basso valore del singolo contratto in rapporto al lavoro richiesto per rinnovarlo o acquisirlo *ex-novo*, per cui sono necessari strumenti e processi in grado di incrementare significativamente la produttività di queste operazioni;

- **servizio alla domanda spontanea:** è fatto frequente che da un portafoglio clienti venga espresso un certo volume di domanda spontanea, domanda, cioè, non sollecitata dal venditore, e che questa sia indirizzata direttamente, con procedure d'acquisto semplificate, verso il fornitore abituale con il quale sono già stati stabiliti prezzi, condizioni commerciali, modalità di fornitura e processi semplificati di supporto tecnico e commerciale alla emissione degli ordini e alla loro gestione. Questa tipologia di domanda può riguardare ampliamenti e/o dispositivi addizionali su impianti e macchinari già installati, materiali e semilavorati che alimentano la produzione, materiali di consumo, parti di ricambio, accessori, interventi di assistenza straordinaria, piccole sostituzioni, rinnovo di forniture già positivamente realizzate nel passato, ecc. Il problema del venditore su questi affari, che appaiono minori ma che complessivamente possono essere di una certa consistenza, è di garantire un livello di servizio tale da non suscitare mai nel cliente l'esigenza di cercare fornitori alternativi. Ciò richiede che la qualità dei prodotti/servizi forniti risponda alle attese del cliente, che gli ordini siano intercettati con prontezza, che siano fornite tutte le informazioni, ed eventualmente un opportuno supporto tecnico e commerciale, per la loro corretta formulazione, che questi ordini siano gestiti con rapidità e precisione, e che sia rispettata correttezza e puntualità nelle consegne;
- **mantenimento della continuità di rapporto con tutti i clienti:** anche con quei clienti con i quali, in certi periodi di tempo, può non risultare conveniente nell'economia del venditore mantenere un'assiduità di rapporto, è assolutamente necessario che, sul piano delle percezioni, il cliente si senta comunque seguito. E ciò a tutela delle opportunità di affari che potrebbero maturare in tempi successivi e a protezione del cliente dalle mire della concorrenza. Anche su questo fronte è necessario che il venditore trovi una modalità di lavoro che mentre salvaguardi la sua produttività nello stesso tempo non faccia sentire il cliente trascurato;
- **verifica continua della *customer satisfaction*:** è questo il termometro ultimo per misurare lo stato di salute di un portafoglio di clienti. La *customer satisfaction* può essere rilevata per campione, informalmente e qualitativamente, attraverso, ad esempio, visite direzionali, anche se, come già accennato a **chart 272**, sarebbe più probante che tale rilevazione fosse affidata a metodi più oggettivi che permettano di ottenere *feedback* diretti dei clienti sullo stato della relazione, cui possono aggiungersi interessanti commenti sullo stato dei prodotti, dei servizi, dell'assistenza, ecc. Il venditore che vedesse declinare la *customer satisfaction* del suo portafoglio clienti avrebbe più di un motivo per rivedere tutta la strategia di gestione di quel portafoglio.

Stabilite quelle che dovrebbero essere linee di azione ottimali per gestire un portafoglio di clienti medio/piccoli, rimangono da discutere le relative modalità di attuazione.

## Metodologie di lavoro



Appare chiaro dalla discussione precedente come sia alquanto difficile per un venditore che ha in carico un ampio portafoglio di clienti medio/piccoli conciliare le due esigenze di realizzare un certo volume di affari nell'esercizio corrente e, nello stesso tempo, curare gli aspetti relazionali sull'intero portafoglio a tutela di un business futuro potenziale da quei clienti che al presente non possono dare contributi significativi.

Quest'attività di cura anche dei clienti "dormienti" comporta per il venditore un impegno che viene sottratto al lavoro sulle trattative aperte, con il rischio di comprometterne una parte.

Tutto ciò è, in un certo senso, un problema di quadratura del cerchio, non privo di contraddizioni, che si può tentare di affrontare con adeguate metodologie di lavoro, con la disponibilità di strutture organizzative implementate a questo scopo e con una buona dose di collaborazione interfunzionale concentrata soprattutto in attività di marketing operativo (*chart 41*).

Partendo dalle metodologie di lavoro il primo problema da affrontare deriva dall'ovvia osservazione che, per la naturale limitatezza delle risorse e per le esigenze di produttività del venditore, non tutti i clienti del portafoglio possono essere seguiti e trattati alla stessa maniera.

È necessario allora adottare dei criteri per distribuire lo sforzo di copertura dei clienti nel modo più razionale possibile e con modalità che contemperino la due contrastanti esigenze di cui sopra.

Il punto di partenza più comunemente adottato è di sottoporre il portafoglio clienti di competenza del venditore a un procedimento di analisi ABC.

Com'è noto l'analisi ABC prende le mosse dal cosiddetto "**principio di Pareto**", noto anche come "**legge 80/20**", che è un principio empirico il quale, rilevato per la prima volta analizzando problematiche di natura socio-economica, ha poi trovato nel tempo un riscontro in moltissimi

aspetti della realtà<sup>115</sup> e in particolare della vita aziendale diventando uno degli strumenti manageriali di maggiore diffusione.

Vilfredo Pareto, ingegnere, economista e sociologo, vissuto a cavallo tra '800 e '900, analizzando la distribuzione della ricchezza in Italia rilevò per primo come l'80% della ricchezza fosse detenuto dal 20% della popolazione.

Successivamente molti studiosi rilevarono fenomeni analoghi nelle loro aree di lavoro e, in particolare, negli anni '30 e '40 del '900 uno studioso americano, Joseph Juran<sup>116</sup>, pioniere della gestione della qualità, rilevò fenomeni simili in molti aspetti della vita aziendale che attribuì a un principio di validità più generale, relativamente alle cause di molti effetti statistici aziendali, che indicò come “*vital few and trivial many*”, principio che richiamava l'osservazione socio-economica “80/20” di Pareto, richiamo che lo portò a indicare tale fenomeno come “Principio di Pareto”.

Nelle sue analisi nel campo del controllo della qualità Juran, riguardo alla relazione causa/effetto tra difetti e problemi nella produzione industriale, aveva rilevato che l'80% dei problemi (gli effetti) era da attribuire al 20% dei difetti (le cause). Questa regola empirica trovava riscontro in molti altri aspetti della realtà aziendale come, ad esempio, nel rapporto tra fatturato e clienti (l'80% del fatturato tende a provenire dal 20% dei clienti), tra spesa di acquisto e fornitori, tra fatturato e prodotti venduti, tra costi e materiali consumati, tra spazio occupato di magazzino e prodotti in giacenza, ecc.

Tornando all'analisi ABC, questa è da interpretare come un'ulteriore articolazione del principio di Pareto nel senso che le esigenze analitiche aziendali possono portare a fare delle distinzioni anche all'interno del 20/80 complementare all'80/20, ossia richiedere di conoscere come si distribuisce il restante 20% degli effetti tra l'80% delle “*trivial many*” cause che li generano.

E possono aversi così, prendendo ad esempio la distribuzione del fatturato sui clienti, delle figure tipiche del tipo:

- l'80% del fatturato è generato dal 20% dei clienti, i quali vengono considerati **classe A**,
- il 15% del fatturato dall'ulteriore 25% dei clienti, che a questo punto formano la **classe B**, e
- il residuo 5% del fatturato dal restante 55% dei clienti, che finiscono in **classe C**,

e se fosse utile la segmentazione del 20/80 potrebbe essere maggiormente articolata usando qualche altra lettera dell'alfabeto.

Appare evidente come informazioni di questa fatta possano essere di grande aiuto per la gestione del portafoglio clienti e per definire delle strategie commerciali, anche se poi, come si vedrà, il discorso non può non essere un po' più complicato.

L'esperienza dimostra ancora che il principio di Pareto trova tanto maggior riscontro quanto più il fenomeno analizzato coinvolge “grandi numeri”, che è la situazione di tutti i fenomeni che presentano comportamenti caratteristici rilevati su base statistica.

Ciò significa che nei singoli fenomeni delle realtà aziendali analizzati secondo questi criteri l'80/20 del principio di Pareto potrà anche presentarsi come un 70/30, o qualcosa di analogo, se l'entità della popolazione analizzata è lontana dai “grandi numeri”, senza però ledere la sostanza di una distribuzione sperequata del rapporto effetti/cause.

Tornando quindi alla ricerca del criterio per distribuire lo sforzo di copertura dei clienti di cui sopra, **un'analisi ABC del portafoglio clienti** può e deve essere il passo iniziale per individuare tale criterio.

Infatti, un primo e fondamentale scopo dell'analisi ABC è di individuare i clienti di classe A, o clienti **top**, ai quali il venditore dovrà dedicare la maggior parte del suo tempo e la massima

---

<sup>115</sup> A tale proposito si veda la voce “Pareto distribution” su Wikipedia

<sup>116</sup> Queste informazioni storiche sul “Principio di Pareto” sono tratte da un articolo di F. John Reh, reperibile sul sito About.com

attenzione perché, in accordo al principio di Pareto, questi sono i clienti che dovrebbero contribuire per il 70-80% ai suoi risultati di vendita.

A questo punto il problema si sposta sull'individuazione del parametro da associare a ciascun cliente per l'esecuzione dell'analisi ABC e la scelta dipende molto dalle caratteristiche del business che si sta trattando e dai dati a disposizione.

Il caso più semplice e, quindi, più frequente è quello di considerare il fatturato storico generato da ciascun cliente (ad esempio prendendo il dato dell'ultimo esercizio) nell'idea che tale fatturato misuri la capacità di spesa del cliente e che tale capacità possa alimentare anche gli acquisti nell'esercizio corrente.

Si è qui indicato il fatturato, nell'ipotesi che questo sia il parametro principale sul quale sono misurati i risultati del venditore, ma nel caso che tale parametro fosse diverso (ad esempio, che fossero gli ordini acquisiti o i margini prodotti oppure i volumi di prodotti qualificanti, ecc.) allora al cliente sarebbe associato quel diverso parametro.

I limiti di un tale approccio sono almeno un paio e importanti:

- non è detto che i risultati del passato si possano riproporre con lo stesso livello di importanza nel futuro a causa, ad esempio, di fenomeni competitivi, di situazioni di parziale saturazione del cliente, di cambiamenti interni al cliente stesso (organizzativi, nelle politiche di acquisto, nelle persone, ecc.),
- guardando esclusivamente ai dati storici si perdono di vista le realtà emergenti che sono quelle che possono dare nuova linfa vitale agli affari.

Sarebbe quindi necessario arricchire tale parametro con delle considerazioni prospettive il che porta a prendere in considerazione il “potenziale” del cliente rispetto a quel parametro, alternativa interessante sul piano concettuale ma difficile da stimare e maneggiare.

Il potenziale del cliente può essere valutato in vari modi: si può, ad esempio, considerare il *customer share*, ossia la quota detenuta sulla spesa del cliente, nel caso che questi si rivolga a più di un fornitore per la stessa tipologia di acquisti, oppure si possono confrontare gli acquisti del cliente con quelli di realtà aziendali simili, o ancora, si possono prendere in considerazione dati oggettivi come la dimensione dell'azienda cliente (volume di affari, personale impiegato, tassi di crescita, ecc), il settore in cui opera, il tipo di esigenze che esprime, ecc.

A questo punto si possono considerare due strade tra le molte possibili: prendere in considerazione una media tra il dato storico e la stima di un potenziale teorico dopo che è stato stabilito il modo con il quale valutarlo, oppure effettuare più analisi ABC, considerando diversi singoli parametri e poi elaborare i risultati costituendo un *superset* di clienti includendo nei clienti di classe A quelli che emergono come tali almeno da una delle elaborazioni di analisi.

Per eseguire un'analisi ABC, una volta che è stato associato a ciascun cliente il relativo parametro con il suo valore quantitativo, basta ordinare i clienti in sequenza di valori decrescenti di tale parametro, operazione molto semplice con un foglio elettronico, sommando progressivamente in un'apposita colonna i contributi di ciascun cliente fino all'ultimo cliente dove il parametro cumulato assume il suo valore totale e calcolando, in un'altra colonna, cliente per cliente il contributo percentuale cumulato progressivo rispetto al valore totale.

Ciò fatto si tratta ora di segmentare il portafoglio e per individuare il gruppo di clienti da considerare di classe A, si taglia la colonna dei contributi percentuali cumulati al livello del cliente che dà un valore cumulato intorno all'80% e si considerano in tale classe tutti i clienti posizionati al di sopra del punto di taglio.

A questo punto è possibile fare qualche prima considerazione:

- se il numero di clienti in classe A è molto basso significa che la distribuzione del parametro sui clienti è molto sperequata e che ciò costituisce una forte, forse eccessiva, concentrazione di potenziale di affari su pochi clienti, situazione che sul piano commerciale presenta molti rischi,

poiché basta perdere uno di questi clienti per avere un notevole impatto negativo sul risultato complessivo della zona<sup>117</sup>;

- se invece il numero di clienti è troppo alto per essere gestito da un solo venditore, significa che la distribuzione del parametro sui clienti è relativamente perequata, che tutto sommato è una buona notizia sul piano dei rischi di risultato, ma che diventa una cattiva notizia per la difficoltà a seguire con l'attenzione dovuta un numero eccessivo di clienti. In questi casi è necessario abbassare la percentuale del valore totale coperta dai clienti di classe A, dall'80% a un valore inferiore (70-60%?), riducendo così il numero di clienti considerati in classe A.

Con un analogo procedimento si determinano i clienti da considerare in classe B e tutti gli altri vanno automaticamente in classe C.

Con i clienti in classe A, il venditore dovrebbe stabilire **un rapporto molto personalizzato e stabilire un piano di azione su ciascun cliente** che piloti principalmente due delle più importanti aree di attività viste alla *chart* precedente:

- il **pacchetto di continuità** (*chart 209*), ossia la conclusione delle trattative aperte e la cura dell'esecuzione dei contratti in essere (che comunque riguarda tutti i clienti per i quali sia ancora aperta l'esecuzione di un contratto o una trattativa di vendita),
- gli **stimoli su nuovi bisogni** sulla base delle possibili sorgenti di business elencate nella *chart* precedente.

Sui clienti di classe B e C è già stato discusso come non sia, in genere, possibile che il venditore dedichi molto del suo tempo, a meno che non stia gestendo un portafoglio clienti ristretto la cui dimensione consenta un tale approccio. Quindi, per non subire un'erosione di quel 20-30% di affari che comunque originano dai clienti B e C e per non intaccare l'immagine dell'azienda e la *customer satisfaction*, è necessario adottare approcci diversi che richiedano una presenza per eccezione del venditore ma che siano altrettanto efficaci da mantenere ragionevolmente accettabile il rapporto con quei clienti.

Una possibile chiave di successo per ottenere tali risultati passa per dei programmi di marketing operativo (*chart 41*) combinati con attività dei canali diretti complementari (*chart 59-63*), programmi e attività tutti coordinati con il venditore titolare della zona di competenza o con il manager di vendita nel caso di programmi e di attività messi a fattor comune su più zone.

Com'è noto, per averne discusso diverse volte in precedenza, il marketing operativo sviluppa programmi di diversa natura tutti molto contigui alle operazioni di vendita. Nel caso specifico di supporto alla gestione dei portafogli di clienti medio/piccoli i programmi di maggiore influenza sono, in genere, eventi *one-to-many* con un doppio scopo: da una parte diffondere informazioni su prodotti/servizi e soluzioni, far conoscere storie di successo, disponibilità di nuove linee di offerta, avanzamenti tecnologici, problematiche *industry*, aver incontri e conversazioni con *leader* del mondo dell'industria, delle professioni, del pensiero economico, con consulenti, ecc., e dall'altra parte dare la percezione ai clienti invitati, e soprattutto a quelli che partecipano, che l'azienda fornitrice c'è, si interessa a loro ed è in grado di dare del valore aggiunto indipendentemente dall'attualità del rapporto di fornitura.

A questi eventi organizzati e gestiti dalla funzione di marketing operativo dovrebbero partecipare anche i venditori che hanno così l'occasione di incontrare quei clienti con i quali il rapporto diretto per motivi contingenti si è affievolito.

Inoltre gli eventi di questo tipo maggiormente finalizzati a far conoscere nuovi prodotti/servizi e nuove soluzioni sono poi strumenti di *lead generation* (*chart 227-231*) sui clienti meno esplorati dai venditori.

---

<sup>117</sup> Se una situazione del genere si presentasse in un'analisi ABC a livello complessivo aziendale, il rischio menzionato sarebbe veramente grave.

Per quanto riguarda i canali diretti complementari (*chart 59-63*), è già stato discusso come questi siano parte integrante della forza di vendita e, nel caso del supporto alla gestione dei portafogli di clienti medio/piccoli, le loro attività sono complementari a quelle dei venditori e funzionali al completamento della copertura di tali portafogli anche per i clienti medio/piccoli di classe B e C che non è produttivo siano seguiti con assiduità dai venditori titolari di zona.

Quindi tutti i clienti, e in particolare quelli di queste due classi, possono trovare nei servizi resi dal gruppo d'*inside sales* il loro “telefono amico”, il loro punto di riferimento per qualunque problema o esigenza che, se non viene direttamente risolto o soddisfatta, fa scattare il coinvolgimento e l'intervento del venditore titolare del cliente, così come trovano nel **sito internet** il deposito di tutte le informazioni (commerciali, tecniche, amministrative, operative, ecc) di cui dovessero aver bisogno e la possibilità di inserire ordini di prodotti/servizi di natura consuetudinaria a condizioni di vendita già stabilite e reciprocamente accettate.

Sempre riguardo ai canali diretti complementari, inoltre, il terzo gruppo, quello di *telemarketing*, se implementato, può esercitare quel ruolo propositivo verso i clienti medio/piccoli di classe B e C che non può essere svolto dai venditori titolari di zona.

Quindi al *telemarketing* può essere affidata la gestione dei flussi di ricavi ricorrenti con un compito di protezione e incremento di tali flussi, la responsabilità di un contatto periodico su tutti questi clienti per segnalare prodotti e servizi proponibili e vendibili direttamente via contatto remoto o attraverso la segnalazione della *lead* al venditore titolare del cliente, l'esecuzione di sondaggi periodici a campione per verificare lo stato della *customer satisfaction* e la rilevazione dell'eventuale esistenza di problemi da risolvere autonomamente o da segnalare al venditore.

Tutte e tre le sub-funzioni sopra menzionate (*inside sales*, sito internet, *telemarketing*) nelle quali può essere articolata una funzione di canale interno complementare sono poi anche “antenne” per intercettare opportunità *spot* da domanda spontanea che saranno gestite direttamente nel caso rientrino nella sfera delle attività di loro competenza o verranno trasmesse come *lead* al venditore titolare di zona nel caso siano opportunità più complesse, o per qualche aspetto più critiche o che richiedono un lavoro esterno di approfondimento sul cliente.

Il venditore deve essere in grado di gestire con flessibilità le sue priorità per servire queste opportunità *spot* che in alcuni tipi di business danno un contributo importante al risultato complessivo della zona.

Tutto questo meccanismo di divisione del lavoro se interpretato in maniera rigida, burocratica e senza quella sensibilità che considera come priorità assoluta i problemi e le esigenze dei clienti, rischia di funzionare poco e male soprattutto per tutte le situazioni in cui il controllo e l'azione deve essere passata da una funzione all'altra, dal marketing operativo, dall'*inside sales*, dal *telemarketing* al venditore e viceversa.

In questo senso il venditore deve essere pronto a sentire proprio qualunque problema non risolto o non risolvibile dalle funzioni di supporto, indipendentemente dalla classificazione del cliente, così come le funzioni di supporto devono rimbalzare sul venditore solo le situazioni effettivamente critiche e che non possono autonomamente risolvere.

Molto importante inoltre, per una gestione efficiente ed efficace di un ampio portafoglio di clienti medio/piccoli, è la capacità del venditore di amministrare convenientemente la risorsa più scarsa che ha a disposizione, e cioè il suo tempo, e di mettere a frutto del suo lavoro l'uso dei mezzi tecnologici che l'azienda gli rende disponibili, argomenti che saranno ripresi e approfonditi rispettivamente a *chart 293-294* e a *chart 428-435*.

Con queste modalità di lavoro combinato tra venditori, marketing operativo e canali diretti complementari, si sono coperte tutte le linee di azione che nella *chart* precedente erano state indicate come quelle in grado di dare il massimo dei risultati possibili unitamente a una buona protezione del portafoglio clienti. Ma se l'azienda non implementa i canali diretti complementari e non finanzia quella collaborazione del marketing operativo con le forze di vendita finalizzata alla

*Esecuzione del piano di vendita - Regime di vendita diretta – Operazioni di vendita  
Gestione del rapporto commerciale – Portafoglio di clienti medio/piccoli (chart 278-279)*

copertura complementare dei portafogli di ampie dimensioni di clienti medio/piccoli, rimangono due possibilità al venditore: contentarsi di ottenere risultati inferiori alle potenzialità del suo mercato oppure trascurare la protezione dei clienti di classe B e C, con tutte le conseguenze che sul medio/lungo periodo ciò può comportare.

## Portafoglio di “large/key account”



La gestione di un portafoglio clienti formato da aziende di grandi dimensioni (*large account*) o da aziende che indipendentemente dalla loro dimensione rivestono una particolare importanza per il *vendor* (*key account*), presenta problematiche diverse rispetto alla gestione di un portafoglio di clienti medio/piccoli e richiede, quindi, approcci commerciali che tengano conto di tale diversità.

Come già in parte discusso a [chart 45](#), la nozione di *large account* fa riferimento alla complessità e al potenziale commerciale, diretto e indiretto (aziende collegate, rete di vendita, ecc), associato a un'entità organizzativa di grandi dimensioni (come numero di dipendenti e/o di sedi, giro di affari, mercati coperti, ecc.), sia essa un gruppo finanziario, un'industria manifatturiera, un'azienda di grande distribuzione, una banca, un'azienda assicurativa, un ente pubblico, ecc., mentre la nozione di *key account* mette in risalto l'importanza specifica di un certo cliente per un fornitore, importanza che può non essere solo legata alla dimensione del cliente e ai volumi di affari attuali o potenziali, ma anche ad altri fattori ritenuti importanti quali ad esempio la reputazione del cliente di *leader* sul suo mercato, reputazione che genera un effetto referenza di notevole visibilità, o la sua capacità di agire in *partnership* con il fornitore per lo sviluppo di progetti congiunti di grande importanza strategica o altre ragioni di questo tipo.

**Nel seguito si farà riferimento ai “grandi clienti” intendendo inclusi in questa categorizzazione sia *large* che *key account*.**

Anche nel caso dei grandi clienti si considera applicabile lo schema che ha guidato fino a questo punto la discussione sulle situazioni di vendita ([chart 274](#)) in cui, con un certo grado di approssimazione, si distingue tra acquisti di natura routinaria di prodotti e servizi, per i quali l'azienda acquirente avendo una notevole esperienza utilizza procedure di acquisto semplificate, e acquisti che ricadono sotto qualcuna delle seguenti condizioni: fanno riferimento a esigenze nuove per le quali il cliente non ha un'esperienza e una competenza consolidata, implicano una notevole complessità tecnico/organizzativa, richiedono un impegno economico rilevante, hanno una particolare importanza politico/strategica o di immagine e altre condizioni di analoga importanza. Acquisti di questo tipo, a differenza degli acquisti di natura routinaria, sono, in genere, sottoposti a un processo di acquisto maggiormente strutturato e formale.

Nel caso di acquisti di natura routinaria, le operazioni di acquisto sono, in generale, svolte da un “*buyer*” professionale, eventualmente, e se necessario, supportato dalla competenza di un

rappresentante dell'utente più importante dell'area di prodotti e servizi oggetto dell'acquisto. I relativi comportamenti di acquisto sono abbastanza consolidati dove prezzi, condizioni di fornitura e di pagamento, qualità dei prodotti/servizi, affidabilità del fornitore sono i principali parametri considerati per fare la scelta e, a parità di altre condizioni, una soddisfacente storia pregressa di rapporti con un certo fornitore è un importante elemento che influenza tale scelta.

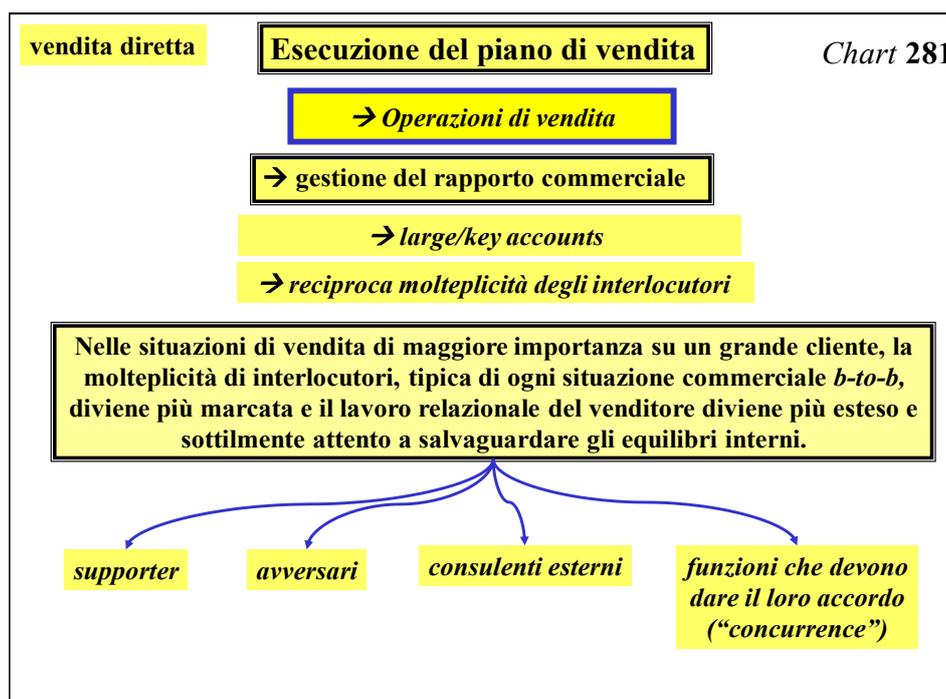
Nel caso di acquisti sottoposti a un processo strutturato e formale, la situazione è molto più aperta, l'acquisto tende a svolgersi secondo i percorsi discussi parlando di "situazioni di vendita competitiva" (chart 217-273) e al venditore è richiesta oltre che una significativa competenza e esperienza sul contenuto oggetto della vendita, anche una conoscenza approfondita delle problematiche che il cliente deve risolvere, capacità che mette a disposizione del cliente dando spesso alla sua attività la connotazione di "vendita consulenziale" (chart 214).

Inoltre, anche prescindendo dai prodotti e servizi coinvolti e dalle difficoltà insite nelle soluzioni in discussione, con i grandi clienti i meccanismi relazionali sono più complicati rispetto alle situazioni di vendita sui clienti medio/piccoli per diversi ordini di fattori quali ad esempio:

- **notevole complessità dell'ambiente interno** del cliente indotta dalla dimensione stessa dell'azienda che comporta maggiori difficoltà nelle problematiche da risolvere, criticità negli equilibri di potere interni e meccanismi decisionali più articolati e di conseguenza più lenti,
- **importanza degli interessi in gioco**, dovuta alla superiore dimensione economica degli affari, che stimola coinvolgimenti multipli interni e, talvolta, anche esterni,
- **difficoltà di accesso al vertice del cliente**, che non facilita il trasferimento delle percezioni di valore delle soluzioni proposte sui decisori ultimi, soprattutto se non esistono precedenti e solide relazioni intersocietarie di vertice,
- **pressoché invalicabile tirannia dei budget**, per cui anche la proposta più interessante in termini di valore aziendale, nulla può, almeno nell'esercizio in corso, contro un budget di spesa insufficiente o non allocato in sede di piano. Un problema di questa natura si può presentare su clienti di qualunque dimensione anche se sul grande cliente, a causa della maggiore rigidità della struttura budgetaria e dell'articolazione dei processi decisionali interni, si può ritenere spesso praticamente insolubile nell'esercizio corrente. In queste situazioni l'attività commerciale si sposta dal piano dei contenuti a quello dell'azione politica per far allocare almeno per l'esercizio successivo un budget adeguato e di conseguenza la durata delle trattative si allunga con tutte le sorprese che questo fatto può comportare.
- **reciproca molteplicità degli interlocutori**, sia dal lato cliente poiché, spesso, le funzioni aziendali interessate sono molte, così come possono essere diverse le loro posizioni sui temi in discussione, sia dal lato venditore poiché in situazioni di tale importanza commerciale e per la molteplicità dei fronti di lavoro e delle competenze necessarie è frequente che sul cliente operi un *team* multifunzionale di vendita composto da persone in parte completamente dedicate a quel cliente e in parte coinvolte solo *part-time*. Il *team* di vendita è, in genere, coordinato dal venditore che, come responsabile commerciale, assume il ruolo di "**account manager**", ruolo che verrà più approfonditamente discusso alla chart 291. Le problematiche connesse alla molteplicità degli interlocutori sono riprese per un loro approfondimento nelle due chart che seguono.

Stante tutti questi aspetti, la sfida maggiore per l'*account manager* consiste nel controllo della situazione commerciale sui clienti, dove spesso, per certe aree di acquisto esistono delle autonomie di potere decisionale collocate in divisioni aziendali, in stabilimenti, in sedi commerciali o in centri di ricerca, e una differenziazione degli interessi che, stante la dimensione di questi clienti e la distribuzione geografica della loro organizzazione, rendono l'attività relazionale difficile e onerosa.

## Reciproca molteplicità degli interlocutori



Per vendite di natura routinaria sui *large/key account*, che costituiscono in molte tipologie di business una voce importante dei ricavi complessivi ottenibili da un certo cliente, la funzione acquisti con i suoi *buyer* professionali costituisce uno degli interlocutori più critici verso cui indirizzare l'attività relazionale. Il problema dell'*account manager* (chart 291) è di comprendere le politiche di acquisto che tale funzione vuole attuare (chart 47-48, 222) e le relative procedure, e di posizionare lo sforzo di vendita, oltre che sugli aspetti relativi ai prodotto/servizi offerti e alle condizioni commerciali praticate, anche sull'immagine aziendale e sui comportamenti di vendita in modo da rientrare in schemi positivamente contemplati da quelle politiche di acquisto. Inoltre è opportuno acquisire una buona conoscenza, sul piano professionale e personale, dei *buyer* che vengono interfacciati, per stabilire relazioni che tengano conto del loro carattere, delle loro idee, dei loro vincoli, dei loro interessi e delle loro idiosincrasie (chart 223).

Per quanto riguarda le vendite più impegnative, che passano attraverso un processo di acquisto più strutturato e formale, alla molteplicità degli interlocutori, insita, in genere, nella pluralità delle funzioni interessate e nell'importanza degli interessi in gioco, è ovviamente associata una molteplicità di posizioni verso uno specifico fornitore e le soluzioni che questi propone, posizioni schematicamente attribuibili a:

- **supporter**: figure all'interno dell'azienda che apprezzano il rapporto stabilito con l'*account manager* e con il *team* di vendita di quel fornitore e vedono con favore le soluzioni da questi proposte. Sono persone che, in genere, hanno avuto un forte coinvolgimento nelle discussioni lungo il ciclo di vendita, e, talvolta, hanno anche dato un loro contributo all'elaborazione della soluzione, per cui hanno maturato una profonda conoscenza dei motivi che hanno portato a fare le scelte che caratterizzano quella soluzione (tecniche, funzionali, organizzative, ecc.). Sono quindi persone che credono in quella soluzione e sono propense a farsi parte diligente per perorarne la scelta all'interno del *team* di acquisto, verso le funzioni interessate a quelle problematiche e anche presso i vertici aziendali. L'*account manager* dovrà innanzitutto curare lungo tutto il ciclo di vendita di individuare dei potenziali *supporter* con cui instaurare un rapporto privilegiato, o comunque di maggiore attenzione, e successivamente tentare di far leva su queste persone per veicolare con maggiore credibilità verso l'interno dell'azienda cliente le idee e i messaggi che sostengono la sua posizione;

- **avversari:** persone che, all’opposto, hanno una posizione negativa verso le proposte di quel fornitore. I motivi di tale posizione possono essere i più vari e trarre origine da esigenze funzionali particolari non ben soddisfatte da quelle proposte, da un maggiore apprezzamento delle proposte alternative di altri fornitori, da idee preconcrete su quello stesso fornitore, magari giustificate da precedenti esperienze d’acquisto non soddisfacenti (talvolta sperimentate in un precedente rapporto di lavoro), da ragioni politiche interne all’azienda stessa, ecc. Gli avversari costituiscono una presenza quasi costante in tutte le situazioni di vendita di una certa importanza e le azioni possibili per neutralizzarli, o almeno per limitarne l’influenza, non sono molte. Innanzitutto l’*account manager* deve tentare di individuare gli avversari attraverso le occasioni di colloquio e attingendo a qualche informazione confidenziale da parte dei suoi *supporter*, per poi cercare di capire le motivazioni di queste posizioni contrarie. Solo sulla base di queste informazioni può essere definita un’azione di recupero che passa da una maggiore attenzione ai rapporti personali a un tentativo di andare incontro alle esigenze di queste persone, se possibile e se sussistono motivi fondati che giustificano la loro posizione. In caso contrario rimane solo il tentativo di ridurre la loro influenza i cui modi vanno studiati situazione per situazione;
- **consulenti esterni:** costituiscono la variabile meno controllabile di una situazione di vendita e, per la capacità di influenza sul vertice del cliente, anche la più pericolosa o la più positiva in relazione alle posizioni che assume. È indubbio che uno dei problemi dei consulenti sia di rendere visibile un apporto di valore all’azienda che ha affidato loro l’incarico attraverso una valutazione competente, e possibilmente originale, dei temi che sono loro sottoposti e, nel caso di coinvolgimento in una “situazione di vendita competitiva”, sono doverosamente portati a formulare delle valutazioni critiche delle proposte presentate, evidenziando quelli che loro ritengono aspetti positivi e negativi di ciascuna proposta. Un *account manager* si trova sempre in difficoltà a controbattere alle critiche di un consulente poiché rischia di toccare dei nervi scoperti in un ambiente in cui l’ultima parola spetta sempre al consulente, stante i suoi rapporti con il vertice aziendale. Nello stesso tempo non è garantito che, nonostante l’indubbia competenza del consulente, questi abbia avuto la possibilità di ben focalizzare tutte le motivazioni che hanno portato a fare certe scelte piuttosto che altre. Per questi motivi è bene che l’*account manager* curi i rapporti con il consulente nella fase più a monte possibile del ciclo di vendita in modo di avere la possibilità di ben motivare le sue scelte e raccogliere e fare propri, se opportuno, eventuali suggerimenti del consulente stesso. Nei casi estremi di partita sicuramente persa a causa della posizione del consulente può essere presa in considerazione un’azione di contrapposizione aperta di fronte al cliente ma solo se si dispone di forti argomentazioni e se questa azione non rischia di ripercuotersi negativamente su altre situazioni di vendita in cui è presente lo stesso consulente o qualche collega del suo stesso studio di consulenza;
- **funzioni che devono dare la loro concorrenza**, ossia il loro accordo sulla scelta proposta dal *team* di acquisto: queste funzioni non vanno trascurate poiché pur non avendo potere di indirizzo sulla scelta possono avere, in pratica, un potere di veto. In effetti, nei processi di acquisto sono previste quali funzioni, in relazione all’oggetto o alla dimensione economica dell’acquisto, devono dare il loro parere, spesso vincolante, sulla scelta fatta. Le funzioni più spesso coinvolte nella richiesta di *concorrenza* sono la funzione finanziaria, il personale, l’organizzazione, il legale e le funzioni che sono indirettamente impattate da eventuali cambiamenti nei processi aziendali conseguenti all’adozione della soluzione in discussione. Anche in questi casi, per evitare sorprese negative alla fine del ciclo di vendita, è bene che siano al più presto individuate tutte le funzioni che in relazione a quell’acquisto devono dare la loro *concorrenza* e sia impostato un piano di contatti informativi che consentano anche di rilevare eventuali obiezioni da indirizzare già in fase progettuale.

Un *account manager* dovrà tener conto di tutte le posizioni che si manifestano nell’ambiente del cliente, all’interno e all’esterno del *team* di acquisto, e dovrà cercare di gestirle nel senso del fine che vuole perseguire.



Anche dal lato del fornitore l'azione commerciale su un grande cliente coinvolge, in genere, una pluralità di attori per l'esigenza di forte specializzazione, data la complessità e l'importanza del cliente, associata alla molteplicità dei fronti di lavoro che possono riguardare diverse linee di prodotti, varie tipologie di servizi, alcuni dei quali a carattere progettuale, e supporti di varia natura, tecnica, applicativa, organizzativa, soprattutto nel caso di esigenze che coinvolgono l'interazione operativa dei sistemi informatici delle due aziende, come, ad esempio, nel caso di forniture legate a tematiche di *supply-chain* in logica *just-in-time*, riordini automatici via *e-commerce*, ecc.

In situazioni di questo tipo le diverse persone del fornitore che interfacciano il cliente vengono a formare un *team* di lavoro, formale o informale, stabile o temporaneo, situazione che fa emergere alcune problematiche che è opportuno siano, anche se brevemente, discusse.

La costituzione di *team* di lavoro è più frequente nella gestione dei grandi clienti, oltre che per l'esigenza di competenze diversificate anche per i carichi di lavoro che richiedono spesso l'impiego di più persone per le attività di vendita, ma la costituzione di *team* commerciali non è prerogativa esclusiva dei rapporti con i grandi clienti poiché anche su zone formate da medi clienti può nascere l'esigenza, anche se con minore frequenza, di formare dei *team*. Ad esempio, nel caso di strutture di *coverage* multiple coordinate ([chart 154-159](#)), può venirsi a formare, su una specifica trattativa che coinvolga prodotti/servizi in carico a venditori specializzati, un *team* temporaneo formato dal venditore generalista titolare del cliente e dal venditore specialista, per la necessità di collegare le differenti competenze e coordinare le relative responsabilità di offerta. Un altro esempio, relativamente frequente è quello riguardante la formazione di un *team* stabile, almeno in un determinato esercizio economico, associando un venditore giovane a un venditore esperto, che agirà anche da *coach* per la crescita professionale del suo più giovane collega.

La costituzione di un *team* su un grande cliente si associa a una serie di problematiche che riguardano sia il funzionamento del *team* stesso sia le diverse voci che necessariamente interloquiscono con il cliente, le quali devono comunicare in maniera coerente, senza sfasature e contraddizioni che andrebbero a ledere la credibilità di tutto il *team*.

Per ottenere un tale risultato è necessaria una serie di accorgimenti e comportamenti, del tipo:

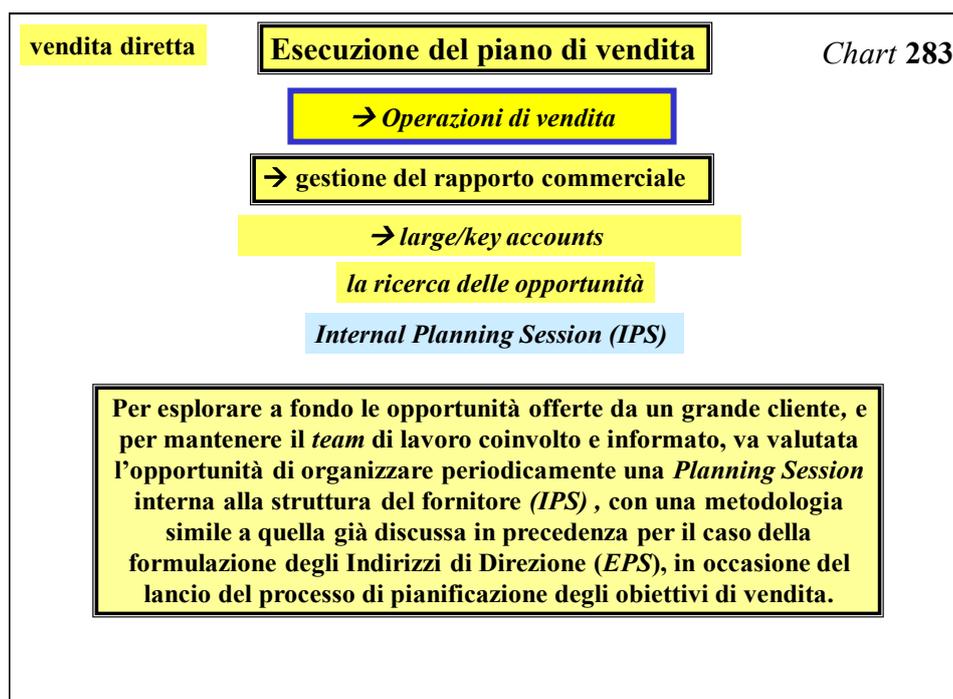
- **chiarezza di leadership e di ruoli all'interno del team:** l'attribuzione della *leadership* del gruppo e le responsabilità che attengono a ciascun membro del *team*, devono essere stabilite in

maniera palese e accettate senza riserve da tutti. In mancanza di ciò è quasi certo che il gruppo tenda a frammentarsi, con ciascun membro che segue delle proprie idee o dei propri fini, perdendo in questo modo credibilità nei confronti del cliente e qualunque capacità di incidere. Sui grandi clienti la *leadership* del gruppo spetta all'*account manager* (**chart 291**) il quale è il portavoce ultimo nei confronti del cliente e svolge un'attività di controllo affinché le comunicazioni con il cliente di tutti gli appartenenti al gruppo siano prive di contraddizioni reciproche;

- **coordinamento interno al team:** l'*account manager* nel suo ruolo di *leader* del *team*, dopo aver verificato la piena comprensione dei reciproci ruoli e responsabilità da parte di tutti i membri del *team*, esercita un'attività di coordinamento per evitare duplicazioni o, all'opposto, aree di lavoro scoperte, e assicura il controllo di tutte le attività svolte dal *team*;
- **coerenza di obiettivi tra i membri del team:** deve essere assolutamente evitato ogni possibile conflitto di interessi all'interno del *team* e ciò si ottiene attraverso l'assegnazione di obiettivi individuali coerenti con gli obiettivi del gruppo;
- **piena comprensione da parte del team della strategia e delle priorità operative:** gli obiettivi commerciali sul cliente devono essere comunicati e ben spiegati a tutti i membri del *team*, così come la strategia per perseguirli e le priorità operative. Questo è un aspetto delicato perché ha un valore di necessità operativa ma nello stesso tempo anche un valore motivazionale sui membri del *team*. Infatti, conoscer bene cosa si deve fare ma anche il perché e con quali finalità nel breve, medio e lungo periodo aumenta il senso di partecipazione all'impresa. Anche questo tipo di comunicazione, portata avanti con aperture a possibili discussioni sulle motivazioni di certe scelte, è uno dei compiti primari dell'*account manager*, il quale dovrà anche assicurarsi di un adeguato livello di comprensione di tale strategia;
- **adeguato allineamento informativo:** è la condizione che permette, se tutti lavorano bene, di non avere sfasature nelle comunicazioni dei membri del *team* verso tutti i loro diversi interlocutori lato cliente. La responsabilità dell'allineamento informativo risale ancora all'*account manager* il quale è la persona che tira le fila di come avanzano i piani elaborati per quel cliente. In particolare, l'*account manager* conosce quali sono le opportunità più mature, i vincoli che possono frenare l'avanzamento delle trattative, le criticità dal lato cliente e come si stanno evolvendo gli umori al suo interno sia rispetto ai fattori di business della stessa azienda cliente che verso le relazioni con la propria azienda. Le informazioni in corso d'opera permettono a ogni singolo membro del *team* di valutare come avanza la strategia su quel cliente e se appare necessario cambiare qualcosa rispetto ai piani iniziali, argomento su cui ciascun membro può dare il suo contributo relativamente all'area di propria responsabilità;
- **coesione e spirito di collaborazione:** tutti le azioni precedenti, anche se ben eseguite, nulla possono se manca una naturale coesione interna al gruppo, sul piano professionale e personale, e se manca un forte spirito di collaborazione, condizioni queste necessarie per fare di un gruppo di persone un'entità unitaria efficiente ed efficace. Si ottiene più facilmente una situazione di questo tipo se sussiste una cultura aziendale che apprezza e premia questi comportamenti così come biasima e penalizza i comportamenti opposti. Quest'osservazione può sembrare ovvia ma, purtroppo, è esperienza frequente trovarsi di fronte a situazioni aziendali che, volutamente o no, tendono a premiare i comportamenti egoistici interpretati come espressioni di forte personalità.

L'armonico funzionamento di un *team* multifunzionale di vendita è molto spesso la condizione necessaria per il successo commerciale su un grande cliente.

## Internal Planning Session (IPS)



Oltre al controllo e al coordinamento del *team* di vendita, che pur costituisce il gruppo operativo sul cliente, il nodo focale dell'attività dell'*account manager* (chart 291) consiste nella individuazione delle aree di attività sulle quali far operare il *team*, e cioè nella capacità di scoprire e indirizzare quelle problematiche del cliente, che possono tradursi in nuove opportunità di affari ma richiedono un'attività propositiva di stimolo per avviare quelle discussioni che possono portare a innescare un processo di acquisto.

Questa è un fronte di lavoro molto importante per arricchire una *pipeline* di proposte di fornitura che alimenti sia gli affari correnti che gli affari futuri, ma è anche un fronte molto delicato che non permette all'*account manager* passi falsi che andrebbero a ledere la sua credibilità. A tal fine sono necessarie sia una buona conoscenza delle situazioni settoriali interne al cliente, sia competenze tecniche, funzionali e organizzative specifiche riguardanti le aree sulle quali si propone di intervenire.

Il problema dell'individuazione delle opportunità di nuovi affari può ricondursi al recupero e all'arricchimento della matrice delle opportunità (chart 204-207) su ogni grande cliente, dove il mercato complessivo considerato nella matrice è il singolo cliente che viene micro-segmentato per aree di esplorazione (funzionali, organizzative, geografiche, ecc.) su ciascuna delle quali devono essere valutate le problematiche esistenti e il loro potenziale di soluzione sulla base del proprio portafoglio di offerta di prodotti/servizi.

Per un'attività di questo tipo è il *team* complessivo che deve esprimersi in collaborazione con le funzioni interne del marketing e dei servizi, come somma sinergica di conoscenze e competenze e, in tal senso, deve essere adottata la modalità più opportuna affinché tale espressione possa manifestarsi e tradursi in concreti piani di azione.

A questo fine in alcune delle aziende più avanzate è stata sperimentata con successo da diversi anni una modalità che si riconduce alla metodologia *Planning Session*, già ampiamente discussa alle chart 111-118 a proposito della formulazione degli indirizzi direzione per lo sviluppo del Piano di Vendita.

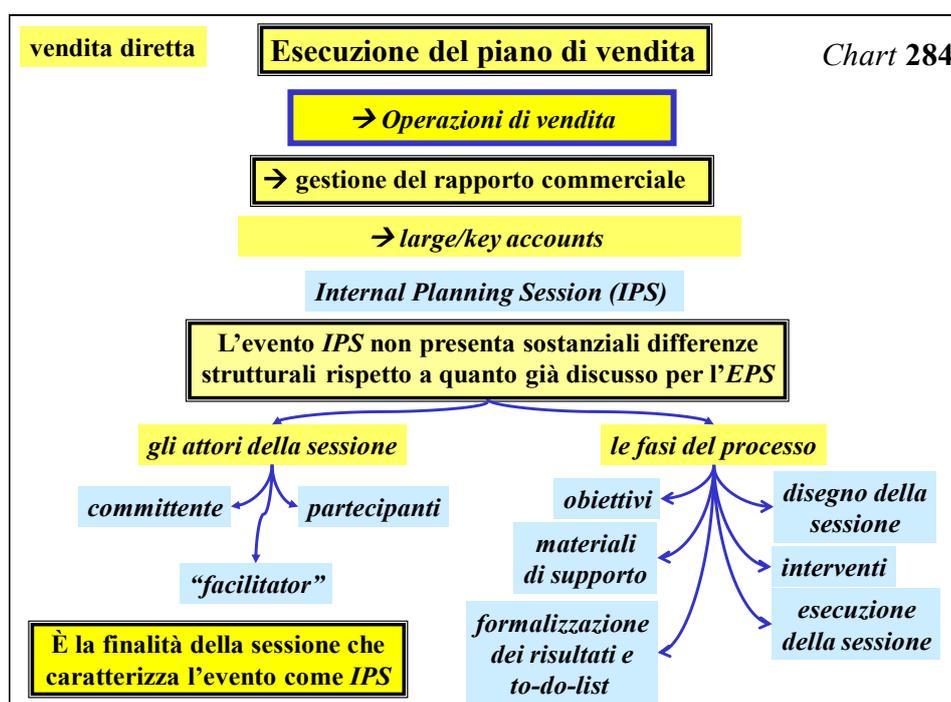
La discussione colà svolta si riferiva a una delle diverse possibili istanze di *Planning Session* (*PS*), la *Executive Planning Session* (*EPS*), mentre nel caso qui in discussione si propone di considerare un'altra istanza di questa metodologia, la cosiddetta "*Internal Planning Session*" (*IPS*), che sul

piano della struttura e della logica della sessione non differisce significativamente da quanto già discusso e schematizzato nelle *chart* citate.

Una sessione *IPS* è sostanzialmente un lavoro strutturato di gruppo che si prefigge di esplorare le opportunità di affari che possono celarsi nei meandri della realtà aziendale di un grande cliente, ottenendo per questa strada anche degli effetti collaterali di grande importanza per la costruzione e la coesione del *team* di vendita e per porre le basi per una più consapevole e partecipata collaborazione di quelle funzioni aziendali che, invitate a partecipare alla sessione, sono in grado di dare dei contributi di competenza specifica al *team* di vendita.

In effetti, la partecipazione alla sessione permette di ottenere una visione molto ampia della realtà del cliente, di partecipare a definire i fronti di lavoro sui quali dovrà impegnarsi il *team* di vendita e le funzioni di supporto, e tutto ciò non può che dare un contributo positivo alla motivazione delle persone.

Si tratta ora di esaminare quali possono essere alcune particolarità di una sessione *IPS* per differenza rispetto a quanto già discusso alle *chart* 111-118, che facevano specifico riferimento alla istanza *EPS* della metodologia.



Per discutere brevemente alcuni aspetti specifici di una sessione *IPS* si può fare ancora riferimento alla *chart* 112, riproposta in forma leggermente modificata, in cui si evidenziano i due aspetti chiave della sessione: gli attori e le fasi del processo.

Per gli **attori della sessione *IPS*** questi possono essere individuati:

- come **committente**, nel manager di vendita al quale i risultati della sessione vanno comunicati e con il quale vanno discussi (in analogia quanto fatto per i piani di azione di zona (*chart* 212));
- come **partecipanti**, nei membri del *team* multifunzionale di vendita che conoscono il cliente come ambiente, persone ed esigenze, unitamente a degli esperti di marketing del prodotto/servizio, per esplorare insieme tutte le opportunità di offerta a questo grande cliente individuando anche la possibile strategia di approccio commerciale (interlocutori, tipi di offerta, potenziali valori di ciascuna offerta per il cliente, vincoli decisionali, ecc.);

- come **facilitator**, in una persona esterna al *team* oppure, talvolta, si può affidare tale ruolo allo stesso *account manager* in qualità di coordinatore del *team* di vendita, principale utente degli *output* della sessione e maggiore conoscitore della realtà complessiva del cliente.

Per quanto riguarda le **fasi del processo**:

- gli **obiettivi** della sessione, che costituiscono l'elemento caratterizzante l'istanza *IPS* della *Planning Session*, consistono nella individuazione delle opportunità di affari su quel grande cliente e nella stesura di piani di azione per perseguirle, e, implicitamente, nel coinvolgimento pieno e partecipativo alla formulazione della strategia commerciale su quel cliente dei membri del *team* di vendita e delle funzioni interne aziendali che maggiormente possono contribuire per la loro competenza a individuare queste opportunità e, successivamente, a sostenerle con attività di supporto;
- il **disegno della sessione** può seguire la falsariga discussa alla **chart 114** tenendo ovviamente conto dei diversi obiettivi di una sessione *IPS*. In particolare lo stile di conduzione della sessione dovrebbe essere informale per favorire al massimo la partecipazione attiva dei convenuti, mentre i partecipanti, come già detto, dovrebbero essere i membri del *team* di vendita e i rappresentanti delle funzioni di supporto; il manager di vendita, come committente della sessione, sarebbe bene partecipasse ai lavori per dare il contributo della sua esperienza; la struttura e la durata della sessione dipende molto dalla dimensione del cliente e dalla complessità della situazione commerciale e in alcuni casi può richiedere 2-3 giorni o anche un tempo maggiore; l'ipotesi di inserire nella sessione anche degli interventi esterni va decisa caso per caso e dipende molto dai contributi che ci si attende da tali interventi; per la logistica rimane valido il criterio della semi-clausura per aumentare la concentrazione ed evitare il più possibile fattori esterni di disturbo mentre l'agenda deve essere flessibile per permettere di approfondire temi di particolare importanza che emergono nelle more della stessa sessione;
- la raccolta dei **materiali di supporto** dovrebbe essere concentrata su un ampio ventaglio di informazioni relative al cliente analizzato: storia dei precedenti rapporti, *customer satisfaction*, progetti in essere ed eventuali problematiche, *customer share* (**chart 279**), concorrenti presenti sul cliente, caratteristiche dei processi di acquisto e dei meccanismi decisionali del cliente, andamento del suo business, situazione del suo portafoglio di offerta, suo posizionamento competitivo, dati di bilancio del cliente degli ultimi 2-3 esercizi, ecc. In particolare i dati di bilancio potranno essere sottoposti all'analisi di uno specialista per alcune valutazioni assolute e altre comparative rispetto ad analoghe aziende dello stesso settore. Tali analisi potrebbero rilevare *trend* critici su aspetti economico/finanziari, commerciali, produttivi, organizzativi, competitivi, sull'assetto delle risorse, ecc., sui quali potrebbe essere possibile impostare proposte di risposta preventiva;
- la preparazione di eventuali **interventi** esterni che potrebbero riguardare esperti del settore nel quale l'azienda opera, l'analista che ha esaminato i bilanci del cliente e, talvolta, nei casi in cui esiste un'ottima relazione tra cliente e fornitore, **anche l'intervento di una persona di vertice dell'azienda cliente** che voglia trasmettere al *team* di vendita del fornitore dei messaggi di indirizzo o di comportamento. L'intervento del cliente stesso può avere molto senso in un clima di collaborazione consolidata in ottica di marketing relazionale (**chart 45 e seg.**);
- l'**esecuzione della sessione** può seguire la falsariga della **chart 117**, dove il nocciolo centrale diventano le discussioni su un modo sistematico, rapido e sicuro di investigare sulle possibili nuove opportunità su quel cliente. L'approccio di investigazione suggerito, anche se non l'unico adottabile, è di prendere in considerazione e ulteriormente sviluppare la matrice delle opportunità (**chart 204-207**), rimettendo eventualmente in discussione sia i criteri di micro-segmentazione del cliente che quelli di clusterizzazione dell'offerta, analizzando le singole celle di incrocio tra i diversi micro-segmenti in cui è stata suddivisa l'azienda cliente e i cluster di offerta della propria azienda. Queste analisi dovrebbero permettere di individuare delle opportunità di affari, nel senso di possibili problematiche del cliente (*p/n/w* di **chart 236**) da

riprendere e discutere con degli interlocutori appropriati. Si tratta quindi di impostare delle attività di sollecitazione del cliente dopo aver attentamente valutato le problematiche ipotizzate e aver abbozzato delle corrispondenti *Sales Value Propositions* (chart 34, 231-233) preliminari. Individuate le possibili opportunità devono essere stabilite delle priorità di azione in funzione dell'importanza e dell'urgenza della problematica esaminata, della sua probabilità di essere recepita dal cliente, della posizione competitiva della propria azienda in quell'area di soluzioni e della disponibilità di risorse per coprire quel fronte di lavoro. Un altro aspetto importante nei lavori della sessione è di identificare i centri di potere interni al cliente in grado di condizionare le decisioni relative a ogni area di opportunità che viene esaminata;

- la **formalizzazione dei risultati e la stesura della to-do-list** è l'operazione finale della sessione e consiste nella stesura della lista delle attività da eseguire per portare avanti le sollecitazioni al cliente sulle opportunità identificate in ordine di loro priorità, con l'indicazione del responsabile dell'esecuzione e la data prevista di avvio del relativo fronte di lavoro ed eventualmente la lista di altre attività propedeutiche che riguardano opportunità valide per il medio periodo con lo stesso tipo di informazioni associate (responsabile e data).

Questi *output*, che per come sono stati generati hanno già l'avallo del manager di vendita, sono la traccia sulla quale l'*account manager* imposterà l'azione commerciale sul cliente ed eserciterà il suo ruolo di coordinamento e controllo sul *team* di vendita e sull'esecuzione della *to-do-list*.

## La vendita relazionale



Nello sviluppare l'azione commerciale su un grande cliente possono esser di guida le linee di pensiero del "marketing relazionale" discusse alle chart 45-49, data l'importanza di stabilire e mantenere relazioni profonde con il cliente basate su un buon grado di fiducia reciproca, fiducia che, riducendo le percezioni di rischio (chart 6), induca una maggiore velocità decisionale e semplifichi l'esecuzione dei rapporti di fornitura, aspetti che a loro volta si traducono in una riduzione dei costi di transazione per entrambe le parti e in una significativa fonte di vantaggio competitivo per il fornitore.

In particolare dalla discussione sulle idee del marketing relazionale emerge quanto la generazione di fiducia sia un investimento d'obbligo anche se inserito in un eventuale contesto di applicazione solo parziale di quelle idee.

Complesso d'idee che cambia sostanzialmente la prospettiva tradizionale di approccio alla vendita, prospettiva tendenzialmente **transazionale**, cioè focalizzata sui vantaggi immediati della conclusione della vendita, trascurando le prospettive di sostenibilità nel tempo del rapporto di affari con il cliente. Il ribaltamento della prospettiva transazionale richiede, necessariamente, la rinuncia a comportamenti opportunistici da parte del venditore e della sua azienda, comportamenti che possono anche essere premianti nell'immediato ma che, spesso, vengono successivamente pagati con manifestazioni di disaffezione da parte del cliente.

Tenuto conto dell'importanza crescente, specialmente nei mercati industriali, del contributo del portafoglio clienti agli affari del fornitore (**chart 275**), le idee del marketing relazionale dovrebbero diventare cultura comportamentale comune nel mondo della vendita ed essere applicate nei confronti di qualunque cliente indipendentemente dalla sua dimensione e dalla sua importanza, anche se solo in forma parziale ma con la massima attenzione alla costruzione del rapporto di fiducia. Una tale linea di politica commerciale è supportata anche dal fatto che, simmetricamente, molti clienti stanno evolvendo le loro politiche di acquisto (**chart 47-48, 222**) verso un crescente apprezzamento dell'affidabilità del fornitore per mitigare le pur sempre presenti percezioni di rischio, specialmente a fronte di acquisti di prodotti/servizi di una certa complessità o particolarmente critici per l'azienda.

L'esigenza di tener conto delle idee del marketing relazionale per la costruzione di un rapporto con il cliente basato sulla fiducia, mentre può esser vista come un'indicazione di politica e di etica commerciale di validità generale, diventa un fattore imprescindibile nell'approccio commerciale a un grande cliente per l'importanza quantitativa degli affari in gioco, per la visibilità sul mercato, per l'effetto referenza di un tale cliente e, soprattutto, per la protezione nel tempo della componente di patrimonio commerciale che questi rappresenta per il fornitore.

E ciò non può che tradursi in un'operatività di vendita congruente con quelle idee e tale da recepire e attuare gli indirizzi di marketing pensati per il cliente in sede di stesura del piano di azione di zona (**chart 208**), un'operatività che si qualifica come "**vendita relazionale**"<sup>118</sup> la quale, come già osservato in precedenza, **costituisce il naturale proseguimento operativo delle idee di marketing relazionale per portare a realizzazione i fini in esso impliciti.**

Per chiarire meglio i rispettivi campi di azione di marketing e vendite in un contesto relazionale può essere ancora illuminante la citazione già proposta a **chart 42**: "*Marketing strategy is what gets you to the customer's door in the best possible light. Sales strategy is what you do when you are inside.*"<sup>119</sup>, interpretata nel senso che:

- alla funzione di marketing è affidato
  - ✓ lo sviluppo e l'interpretazione delle idee relazionali nell'ambito business nel quale l'azienda fornitrice opera,
  - ✓ suggerire i criteri per la selezione dei clienti sui quali sembrerebbe opportuno effettuare degli investimenti commerciali,
  - ✓ negoziare con il proprio vertice aziendale l'entità di tali investimenti,
- mentre alla funzione di vendita è affidato
  - ✓ il compito della scelta finale dei clienti ai quali proporre questa forma di *partnership* (**chart 48**),

---

<sup>118</sup> Per un approfondimento delle tematiche sulla vendita relazionale si può fare riferimento al già citato lavoro di Paolo Guenzi: "La Vendita Relazionale", 2002, ed. ETAS.

<sup>119</sup> W.T.Brooks, op. cit., pag. 206

- ✓ effettuare l'azione di vendita di questa idea per riceverne accettazione e attivo coinvolgimento da parte dei clienti selezionati,
- ✓ curare il concreto sviluppo delle relazioni,
- ✓ stabilire gli obiettivi comuni di medio periodo,
- ✓ seguire la realizzazione dei progetti congiunti pianificati,
- ✓ operare per costruire quel patrimonio di fiducia verso la propria azienda che, riducendo le percezioni di rischio dei clienti, risulti il maggior facilitatore allo sviluppo degli affari sul breve e sul medio periodo,
- ✓ perseguire i risultati di vendita pianificati a fronte degli investimenti commerciali realizzati.

Entrando in maggior dettaglio sugli aspetti che caratterizzano la vendita relazionale, sembra opportuno iniziare proprio dalla relazione fornitore/cliente, che in un tale contesto risulta, ovviamente, centrale e che, per rappresentare un solido elemento di legame tra le due aziende, dovrebbe articolarsi su vari livelli:

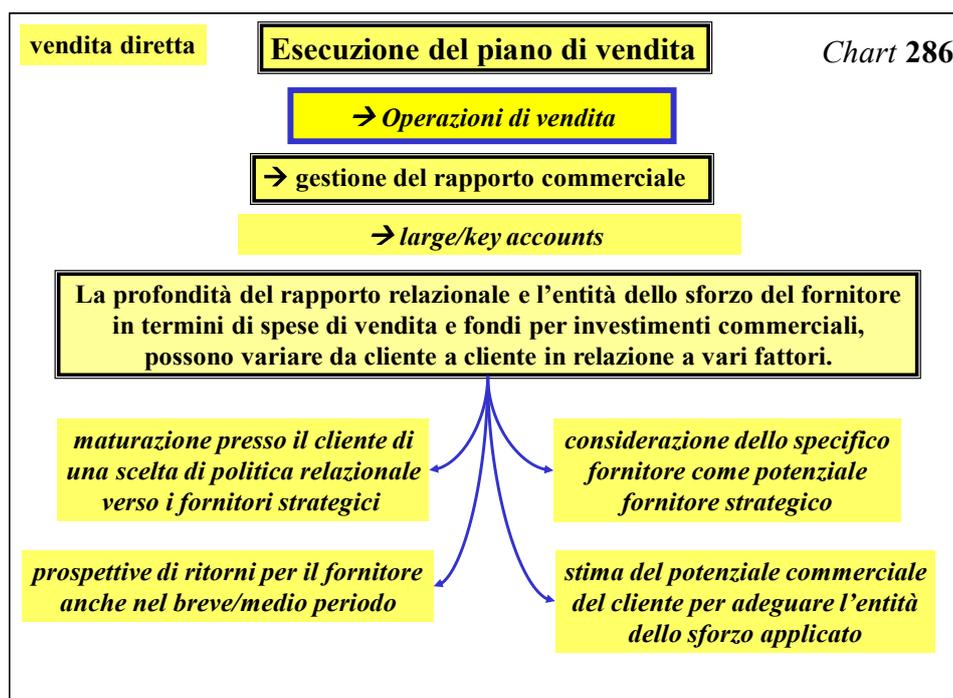
- il livello **commerciale**, che costituisce il nucleo focale operativo della *partnership* fornitore/cliente in cui l'*account manager* (**chart 291**) e i membri del *team* di vendita, insieme ai loro interlocutori lato cliente, hanno il ruolo di protagonisti. L'instaurarsi di un clima di sana dialettica e sostanziale collaborazione tra i diversi interlocutori a questo livello diventa elemento d'incoraggiamento e facilitazione degli altri livelli della relazione;
- il livello **funzionale**, in cui si stabiliscono delle forme di collaborazione tra funzioni omologhe delle due aziende per un confronto, ed eventualmente, un trasferimento reciproco di *know-how* tecnico/professionale e di pratiche e di esperienze operative. Le relazioni tra quelle funzioni che possono ottenere benefici da tali scambi (siano esse il personale, l'amministrazione, la finanza, l'organizzazione, la logistica, i programmi per la qualità o, talvolta, gli stessi acquisti, il marketing e le vendite) sono significative se realizzano un confronto tra culture aziendali diverse per la loro storia e per il retroterra da cui traggono origine. Il *team* di vendita mentre favorisce questo livello di relazioni nello stesso tempo mantiene il controllo di un loro corretto e proficuo svolgimento, traendone talvolta giovamento per una migliore conoscenza del cliente stesso nei suoi aspetti strutturali interni;
- il livello **di vertice**, che è forse il livello di maggior significato simbolico poiché costituisce la garanzia che la stretta relazione che si è stabilita corrisponde da una reciproca ed esplicita volontà politica delle due aziende e costituisce, quindi, un forte indirizzo di comportamento a tutto il personale. La relazione di vertice costituisce per il fornitore la garanzia della lealtà del cliente a fronte degli investimenti commerciali concordati e, per il cliente, il supporto al patrimonio di fiducia accreditato al fornitore. Qualunque problema, malinteso o controversia trova nella relazione di vertice la sua stanza di accomodamento e compensazione. Le relazioni di vertice fornitore/cliente vengono alimentate con incontri periodici che permettono di consolidare i rapporti personali e discutere e risolvere eventuali problemi aperti.

Oltre alla cura scrupolosa dei rapporti fornitore/cliente la vendita relazionale si concretizza in altri aspetti operativi, alcuni dei quali già accennati, come:

- lo stabilire con il cliente degli **obiettivi di medio periodo concordati**. Tale risultato è la conseguenza naturale della volontà politica di collaborare stabilita dai due vertici aziendali e l'*account manager*, supportato dal *team* di vendita, potrebbe fornire un importante contributo a quest'operazione sulla base delle idee maturate e degli *output* sviluppati in un'eventuale *Planning Session IPS* (**chart 283-284**). Definire congiuntamente degli obiettivi di medio periodo consente di ottimizzare l'impiego delle risorse di entrambe le aziende, evitando duplicazioni di sforzi o percorsi di lavoro non condivisi. Ciò costituisce un risultato eloquente del rapporto di collaborazione che va a contrapporsi alla concezione tradizionale del rapporto del cliente con il fornitore, basata su un certo grado di diffidenza e su un conflitto di interessi considerato fisiologico;

- il proporre e avviare **progetti comuni**, come, ad esempio, un sostanzioso trasferimento di know-how tecnico al cliente o il coinvolgimento del cliente nello sviluppo di un prodotto/servizio di suo particolare interesse oppure, ancora, lo svelare al cliente i propri piani futuri in termini di sviluppo del portafoglio di offerta e di direzioni di crescita per, a sua volta, aiutarlo a sviluppare i suoi piani di medio/lungo periodo. Questi progetti costituiscono per il fornitore investimenti commerciali (*chart 45*), in quanto non sono motivati da un ritorno immediato in termini economici e sono da considerare come un pegno del fornitore a garanzia della sua lealtà “relazionale” (con un’aspettativa implicita di reciprocità);
- **la generazione di fiducia per la riduzione delle percezioni di rischio**, che rimane l’obiettivo fondamentale della vendita relazionale. Non esistono formule magiche per generare la fiducia, la quale è primariamente il distillato degli esiti dei rapporti di fornitura che si accumulano nel tempo, esiti generati dai comportamenti personali e dalla qualità dei supporti al cliente e dei servizi gestionali. Tale distillato è poi valorizzato dal lavoro del *team* di vendita sulla relazione, sugli obiettivi congiunti e sugli investimenti commerciali, non dimenticando però che la fiducia è sottoposta a un elevato rischio di “deperibilità” poiché può bastare un errore, un comportamento fuori linea o dei cambiamenti nell’organizzazione e nelle persone delle due aziende per rovinare il risultato di un delicato lavoro durato, talvolta, anche anni (*chart 49*) e questo aspetto merita di essere ulteriormente discusso (*chart 289*).

L’approccio relazionale inquadra una serie d’idee commerciali che possono essere adottate in toto laddove sussistano le condizioni favorevoli legate sia alla capacità del cliente di recepirne il valore sia alla verifica di un certo equilibrio tra investimenti commerciali richiesti e ritorni attesi, argomento che viene ripreso alla *chart* successiva, ma anche in situazioni meno favorevoli tali idee mantengono una loro validità per cui anche una loro parziale applicazione può indurre dei benefici legati soprattutto al miglioramento dell’immagine del venditore come persona e del fornitore come azienda.



Nell’evoluzione del rapporto con un cliente verso un più impegnativo approccio nel senso della vendita relazionale, deve esser decisa l’entità delle spese di vendita e dei fondi per i relativi investimenti commerciali, che può variare in relazione alle disponibilità economiche del fornitore e ad altri fattori che dipendono dal cliente.

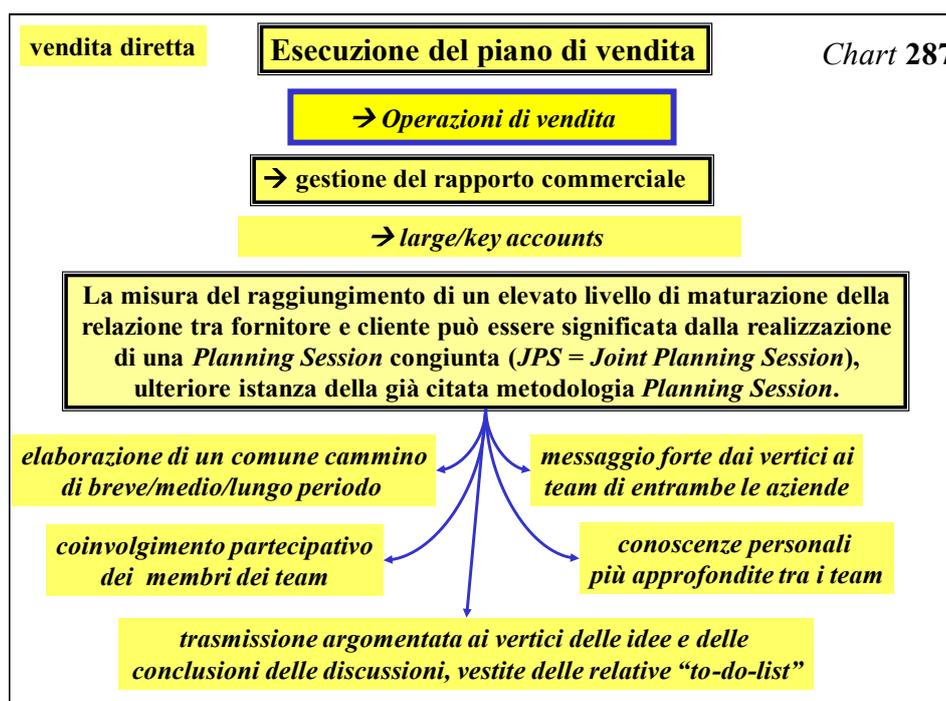
Nella vendita relazionale le spese di vendita tendono a lievitare per il maggior impegno di risorse commerciali necessarie per sviluppare e gestire una relazione multilivello (*chart 285*), dalla quale il cliente si aspetta un più intenso grado di coinvolgimento e di collaborazione delle forze commerciali e di supporto del fornitore sulle sue problematiche e, analogamente, l'allargamento della platea dei clienti gestiti in ottica relazionale, comporta l'esigenza di incrementare anche i fondi per investimenti commerciali necessari a supportare una tale politica.

In particolare si è già detto (*chart 45*) come risulti poco conveniente per il fornitore impegnarsi in approcci relazionali onerosi e impegnativi se la cultura aziendale del cliente non è matura per apprezzare un tale sforzo, nel senso che il cliente non è ancora pronto ad adottare approcci relazionali d'acquisto neppure verso i rapporti di fornitura più critici per la sua azienda (*chart 48-49*), rapporti con quelli che potrebbero essere indicati come suoi "fornitori strategici".

Ma anche nel caso che una tal evoluzione nelle politiche di acquisto del cliente si sia realizzata o sia, almeno, in corso di realizzazione, il fornitore deve valutare l'importanza o la criticità annessa ai suoi servizi di fornitura da parte del cliente, ossia deve valutare se è considerato un fornitore strategico, poiché, in caso contrario, l'onerosità di un approccio relazionale può non risultare giustificata a meno che non voglia usare tale approccio come strumento per crescere di rango nella considerazione del cliente e diventare fornitore strategico spodestando, ad esempio, un concorrente.

Oltre questi pur fondamentali aspetti politici e di *status*, rimane poi sempre da valutare il lato della convenienza economica di un'impegnativa politica relazionale verso un cliente, e in particolare, le prospettive di ritorno delle spese di vendita e degli investimenti commerciali almeno nel medio periodo (ma possibilmente anche nel breve per alcuni problemi che verranno visti alla *chart 290*) e più in generale per la stima del potenziale commerciale complessivo del cliente come elemento indicativo per adeguare l'entità dello sforzo economico su quel cliente.

## ***Joint Planning Session (JPS)***



Una volta avviati su un percorso di vendita relazionale su un certo cliente può essere interessante, dopo un adeguato lasso di tempo, avere una misura di quanto una tale impostazione abbia retto alla prova dei fatti e risulti effettivamente apprezzata dal cliente e fatta propria per la parte di sua competenza.

Tale misura può essere data dall'accettazione o meno da parte del cliente, con le relative motivazioni, della proposta di partecipazione congiunta a un'ulteriore istanza della metodologia generale *Planning Session* (chart 111-118), la *Joint Planning Session (JPS)*, finalizzata al raggiungimento di diversi obiettivi di interesse comune che possono essere così sintetizzati:

- **elaborazione di un comune cammino di breve/medio/lungo periodo.** Si tratta in concreto di una modalità maggiormente partecipata di rivedere e ulteriormente sviluppare quegli “obiettivi di medio periodo concordati” discussi alla chart 285 come attività qualificante dell'accettazione da parte del cliente della proposta di collaborazione relazionale;
- **messaggio forte dai vertici ai team di entrambe le aziende.** Un tal evento confermerebbe in pieno la volontà di *partnership* delle due aziende, mandando un messaggio, che è una direttiva di piena collaborazione al personale di entrambe le aziende, ancor più esplicito di quello proveniente dagli incontri periodici di vertice;
- **coinvolgimento partecipativo dei membri dei team.** Una sessione *JPS* agisce da strumento di coinvolgimento che sollecita la partecipazione attiva dei membri dei team delle due aziende, producendo contributi d'idee, punti di vista ancorati alla realtà viva dei problemi e una maggiore motivazione delle persone che si sentono così coprotagoniste di quanto sta avvenendo e non semplici esecutori di decisioni di vertice;
- **conoscenze personali più approfondite tra i team.** Lavorare insieme in una sessione *JPS*, stare a tavola, fare quattro chiacchiere e bere qualcosa insieme, produce innanzitutto un'attenuazione delle barriere intersocietarie, fa sentire tutti appartenenti allo stesso team e produce un approfondimento della reciproca conoscenza personale. Questo sottoprodotto della sessione diventa importante, proprio quando si torna in azienda, per l'attività quotidiana, essendo poi lo strumento che facilita la comunicazione e la comprensione reciproca, e genera quel sentimento di “stare sulla stessa barca” che è fondamentale per superare le difficoltà;
- **trasmissione argomentata ai vertici delle idee e delle conclusioni delle discussioni, vestite delle relative “to-do-list”.** L'esito del *JPS* genererà una serie di proposte ai vertici aziendali, che sono i committenti dell'evento, proposte frutto delle discussioni sulle problematiche aziendali, progettuali e di relazione tra le due aziende, sottoposte ai partecipanti alla sessione dagli stessi vertici, proposte accompagnate dalle relative “to-do-list”, nel caso il gruppo veda la necessità di esporre dei piani di attività per indirizzare quelle problematiche.

Le modalità di preparazione, organizzazione ed esecuzione di un *JPS* sono sulla stessa linea delle altre istanze di *Planning Session* già discusse (*EPS* e *IPS*) e la figura che conduce e coordina la sessione (il *facilitator*) dovrebbe essere una persona che riscuote la fiducia di entrambe le aziende, indipendentemente dalla sua appartenenza.

Al *JPS* dovrebbero partecipare i membri dei *team* di lavoro delle due aziende, i rappresentanti delle funzioni coinvolte nelle problematiche sottoposte alle discussioni del gruppo, mentre i vertici aziendali potrebbero aprire la sessione, spiegando le motivazioni che hanno suggerito di organizzare l'evento, comunicando le tematiche sottoposte alle discussioni del gruppo, indicando gli obiettivi attesi dallo svolgimento della sessione, mostrando l'agenda di massima, per poi uscire e rientrare al termine della sessione per assistere alla presentazione delle conclusioni che vengono poi discusse insieme ai partecipanti e ponendo attenzione anche a eventuali posizioni critiche o di dissenso.

Per quanto riguarda la preparazione e l'esecuzione della sessione la traccia principale è quella della *EPS* (chart 112-118), con qualche contaminazione dall'*IPS* (chart 283-284).

L'importanza di un *JPS* oltre che nei risultati della sessione va ricercato soprattutto nel potenziale di dialogo intersocietario che genera e nella sua capacità di “*team building*”, ossia di aggregazione e motivazione delle persone eliminando o smussando una grossa parte dei dualismi interni, i più frequenti dei quali sono quelli che nascono dal senso di appartenenza all'una o all'altra azienda.

Dialogo intersocietario e *team building*, nella logica del rapporto relazionale, costituiscono valori di per sé la cui reale importanza e portata non possono essere recepite attraverso una descrizione, ma solo attraverso un'esperienza diretta.

Chi ha avuto la possibilità di sperimentare strumenti metodologici di questo rilievo, semplici ma potenti, non può non meravigliarsi del fatto che essi siano così diffusi nel mondo americano e quasi totalmente ignorati in Italia.



Si è già detto come una metodologia generale come la *Planning Session* trovi molti campi di applicazione nelle vite delle organizzazioni in generale, e delle aziende in particolare, attraverso la generazione di varie istanze di eventi, tutti simili nella loro strutturazione ma differenti per l'utilizzazione che ne viene fatta, gli obiettivi che perseguono, il contesto in cui si svolgono, i contenuti che trattano, la preparazione, l'esecuzione e gli *output* che producono.

Finora in questo lavoro sono già state incontrate tre possibili istanze di *Planning Session*, ciascuna con la propria finalità:

- l'**EPS (Executive Planning Session)**: vista alle **chart 112-118** per la formulazione degli indirizzi di Direzione necessari al lancio del processo periodico di pianificazione aziendale. Si è dato molto spazio a questa specifica istanza di *Planning Session* in quanto la si è assunta come prototipo di riferimento per altre istanze della metodologia, per ciascuna delle quali devono essere ovviamente fatti quei cambiamenti che sono necessari per adattarla allo specifico scopo per il quale viene utilizzata;
- l'**IPS (Internal Planning Session)**: vista alle **chart 283-284** per la ricerca delle opportunità di affari e la formulazione della strategia commerciale su un grande cliente gestito da un *team* di vendita;
- il **JPS (Joint Planning Session)**: visto alla *chart* precedente e utilizzato per definire congiuntamente con un cliente degli obiettivi di interesse comune, stabilire dei piani di lavoro concordati, analizzare lo stato dei progetti e le eventuali difficoltà riscontrate, facilitare le comunicazioni interaziendali e aumentare la coesione dei *team* di lavoro. È questo un evento che serve anche a valutare il grado di effettiva *partnership* che si è stabilita tra cliente e fornitore in un ambiente che pretende di applicare politiche commerciali e di acquisto che seguono le idee del marketing relazionale.

In seguito (**chart 445**) sarà brevemente accennato ad altre possibili istanze di *Planning Session* e alle relative finalità come ausilio alla gestione di specifiche aree di attività aziendale.

Negli Stati Uniti le *Planning Session* sono molto usate sia nelle aziende (al pari di altri strumenti metodologici molto validi ma poco usati in Italia come, ad esempio, i *Focus Group*), sia in enti senza fini di lucro quali scuole, università e *community center* per elaborare visioni e piani di lavoro condivisi.



Il fornitore che s’impegna in politiche di marketing e vendita relazionale verso certi suoi clienti, nel dimensionare il proprio sforzo economico deve tener presente che non viene completamente eliminato il rischio di veder vanificato quanto faticosamente costruito, nel caso, purtroppo non raro in questi tempi di turbolenze economiche (**chart 15**), di importanti cambiamenti nelle strutture e/o nelle persone del cliente, aspetti che sono completamente fuori dal suo controllo.

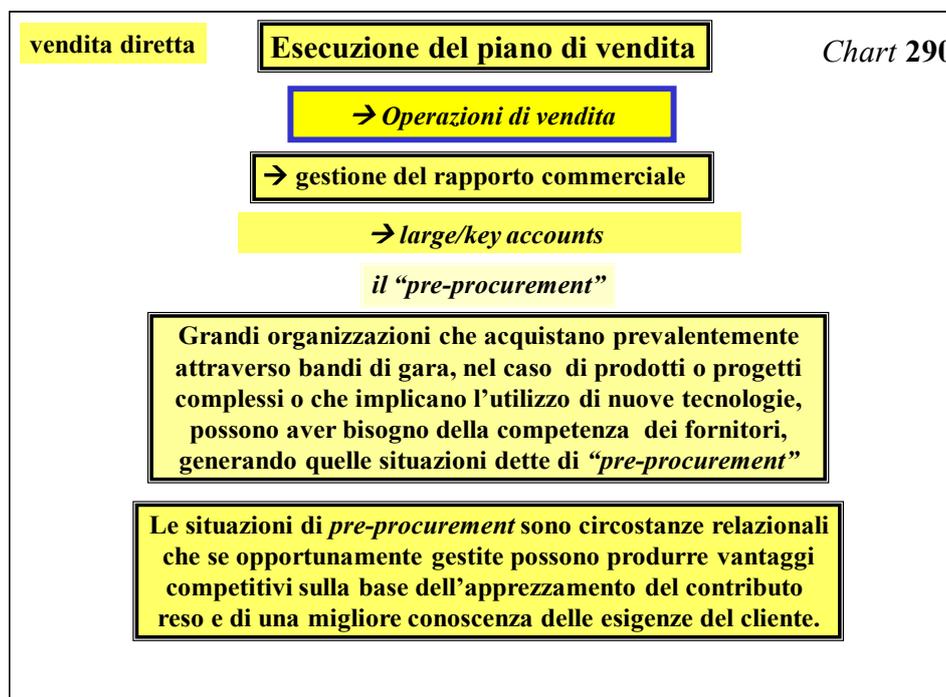
La casistica di ciò che può non andare nel giusto verso è abbastanza ampia, tra cui:

- la **perdita dell'interlocutore** principale, in genere, sponsor primo di una reciproca impostazione relazionale, situazione che può presentarsi per diverse ragioni quali un “siluramento”, una *job rotation*, una situazione di *turn-over*, ecc.;
- un **cambio al vertice dell'azienda**, è questo uno dei casi più perniciosi poiché il nuovo vertice potrebbe avere pregiudizialmente idee completamente diverse dal precedente vertice sulle politiche relazionali con i fornitori e non esiste livello superiore a cui appellarsi per tentare un qualunque recupero;
- qualche **cambio al vertice in funzioni chiave** come acquisti, finanza, produzione, informatica, ecc., con i nuovi manager che possono sentire l’esigenza di differenziarsi dai predecessori, di dare segnali o messaggi espliciti di discontinuità, di fare scelte di politiche di acquisto diverse nelle quali la componente prezzo assuma una posizione maggiormente centrale, di introdurre fornitori di propria fiducia, ecc.;
- **acquisizione o fusione dell'azienda** cliente, questo è certo uno dei cambiamenti più radicali poiché è molto probabile che comporti l’unificazione delle politiche di acquisto, unificazione che potrebbe ribaltare completamente l’impostazione precedente;
- uno stato di crisi dell’azienda cliente che viene affrontata anche con una **revisione delle politiche di acquisto** che la porta a focalizzarsi maggiormente sugli aspetti di breve periodo;

- una **ristrutturazione organizzativa** che potrebbe portare a cambiamenti significativi nelle strutture e nelle persone che non possono non ripercuotersi sulle politiche di acquisto.

Questi cambiamenti, spesso improvvisi, hanno spesso motivazioni interne all'azienda cliente, sono quindi difficili da prevedere e lasciano completamente spiazzato il fornitore che si era esposto sul piano economico e su quello dell'impegno delle sue persone, e l'unica contromisura possibile del fornitore a propria tutela è quella della prevenzione ossia dell'esercizio della massima prudenza nell'esporsi rispetto a impegni pesanti che danno ritorni a lungo termine.

## Il “pre-procurement”



Il *pre-procurement* è quell'attività di *lobbying*<sup>120</sup> sulle aziende clienti, in genere grandissime organizzazioni pubbliche e private, per indirizzare gli orientamenti di acquisto attraverso l'influenza esercitata sulla definizione delle specifiche tecniche e/o delle condizioni di acquisto riguardanti certe forniture particolarmente importanti.

Molte grandi organizzazioni tendono ad allontanare i rischi impliciti nel *pre-procurement* stabilendo norme interne e regolamenti che ostacolano lo svolgersi di tali attività.

Ma il *pre-procurement* non ha solo quei risvolti percepiti come potenzialmente negativi poiché in molte situazioni, specialmente nel caso di forniture per le quali l'azienda o l'ente acquirente non ha sufficiente esperienza oppure che fanno riferimento a nuove tecnologie poco note e particolarmente complesse, l'esperienza e il consiglio dei fornitori può essere particolarmente prezioso per evitare errori o scelte non ottimali che a posteriori potrebbero rivelarsi gravi, anche perché una volta emesso un bando di gara, che è la procedura standard per gli approvvigionamenti di una certa importanza in queste organizzazioni, è poi praticamente impossibile introdurre modifiche, a meno di affrontare pesanti contenziosi da parte di quei fornitori che possono ritenersi danneggiati.

Nel *pre-procurement*, come in qualunque altra situazione di vendita, anche se in questo caso si tratta di un'attività meglio qualificabile come supporto a un'operazione di acquisto, l'influenza del fornitore sulle decisioni del cliente dipende moltissimo dalla sua reputazione in termini di

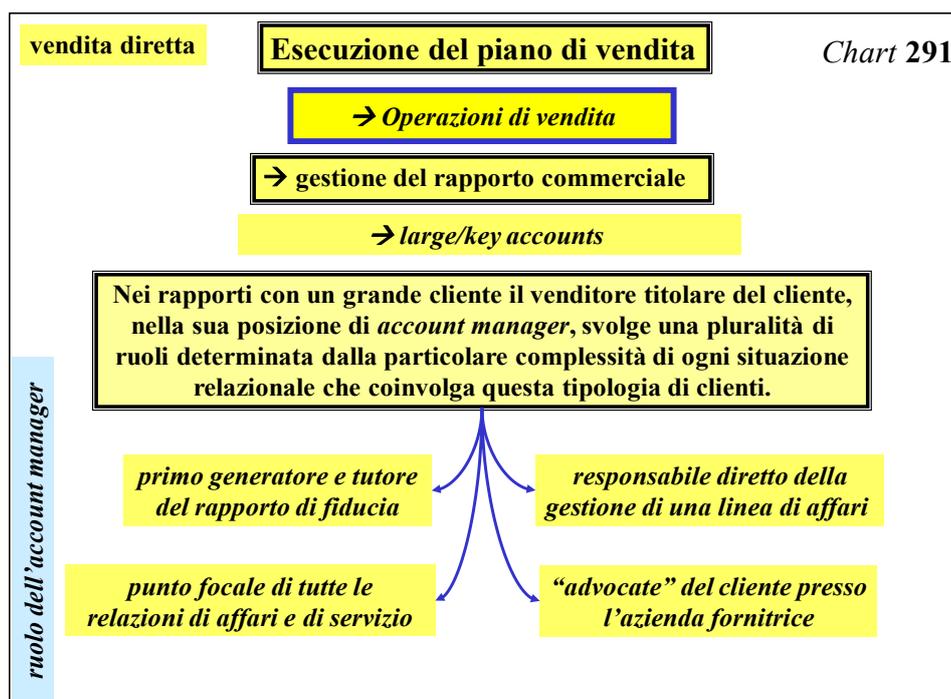
<sup>120</sup> Termine mutuato dalla politica per indicare attività di informazione, e indirettamente di pressione, realizzate da una o più persone nei confronti di organi tecnici, decisionali o istituzionali.

competenza, credibilità e affidabilità, che riporta ancora al tema della costruzione della fiducia, ampiamente discusso in precedenza (chart 46-49, 275 e seg.).

Per ogni fornitore le attività di *pre-procurement*, oltre che occasioni per far meglio comprendere motivazioni e valori insiti nelle scelte di sviluppo della propria offerta, sono circostanze relazionali che se opportunamente gestite possono produrre vantaggi competitivi sulla base dell'apprezzamento del contributo di competenza che viene reso al cliente e di una migliore conoscenza che viene acquisita sulle esigenze del cliente su uno specifico progetto di fornitura.

È per inseguire questi obiettivi che alcune aziende dedicano i loro migliori tecnici e commerciali ad attività di supporto verso clienti molto grandi, che indirettamente si traducono in attività di *lobbying*.

## Ruolo dell'*account manager*



Nei rapporti con il grande cliente un ruolo chiave è giocato dall'interfaccia commerciale che costruisce, mantiene e consolida la relazione con il cliente stesso. In quest'ambito l'*account manager* rappresenta l'elemento chiave per l'orchestrazione di un articolato insieme di risorse umane e materiali e di situazioni personali e commerciali.

In effetti, il ruolo di "*account manager*" assegnato al venditore titolare del grande cliente è per tener conto di questi aspetti e della globalità delle responsabilità che gli sono attribuite.

L'*account manager*, con la collaborazione del suo *team*, è il **primo generatore e tutore del rapporto di fiducia** per la visibilità e l'influenza diretta sulle percezioni del cliente dei suoi personali comportamenti e per l'azione che deve svolgere di gestione di eventuali difettosità che si dovessero manifestare nei processi aziendali e nei comportamenti delle altre funzioni, al fine di proteggere il rapporto con il cliente.

Oltre al lavoro di coordinamento, di allineamento informativo e di cura degli aspetti motivazionali del *team* (chart 282), l'*account manager* rimane il venditore titolare del cliente e ha, quindi, la **responsabilità oggettiva degli affari complessivi e, spesso, anche la responsabilità diretta degli affari concernenti determinate linee di prodotto/servizio**, in genere quelle considerate maggiormente critiche per quel cliente.

Per esercitare la sua responsabilità sugli affari complessivi, l'*account manager* deve costituire il **punto focale di tutte le relazioni di affari e di servizio** con il cliente e questo ruolo è tanto più facilmente svolto quanto maggiormente riconosciuta è la sua *leadership* all'interno del *team* di vendita.

C'è poi il ruolo più difficile da svolgere per l'*account manager*, almeno in certi contesti aziendali, ed è il **ruolo cosiddetto di "advocate" del suo cliente, ossia di patrocinatore delle ragioni e degli interessi del cliente presso la sua azienda**. La difficoltà di tale ruolo deriva dal fatto che, talvolta, per proteggere la relazione con il cliente e la fiducia che questi pone nel fornitore, l'*account manager* può esser costretto ad assumere delle posizioni di contrapposizione nei confronti di alcune funzioni interne della sua azienda. L'esercizio di questo ruolo richiede, quindi, una certa tutela dell'*account manager* da parte del management di vendita. In mancanza di tale tutela qualunque *account manager* può sentirsi scoraggiato ad assumere posizioni di protezione degli interessi del suo cliente, e ciò comporta il rischio di compromettere la relazione con quel cliente e il suo contributo al patrimonio commerciale del fornitore.

In parallelo a tutto ciò l'*account manager*, deve garantire alla sua azienda il ritorno degli investimenti commerciali fatti sul cliente e deve quindi curare la traduzione dello sforzo relazionale in concreti risultati di vendita in linea con le tempificazioni attese.

Si è già ampiamente discusso come nella vendita relazionale l'obiettivo primo rimanga la conclusione di transazioni di vendita non viste come eventi singoli e isolati ma, piuttosto, come eventi inquadrati in uno scambio che considera la prospettiva di sviluppo degli affari nel medio/lungo periodo favorita proprio dal rapporto privilegiato indotto dai legami relazionali.

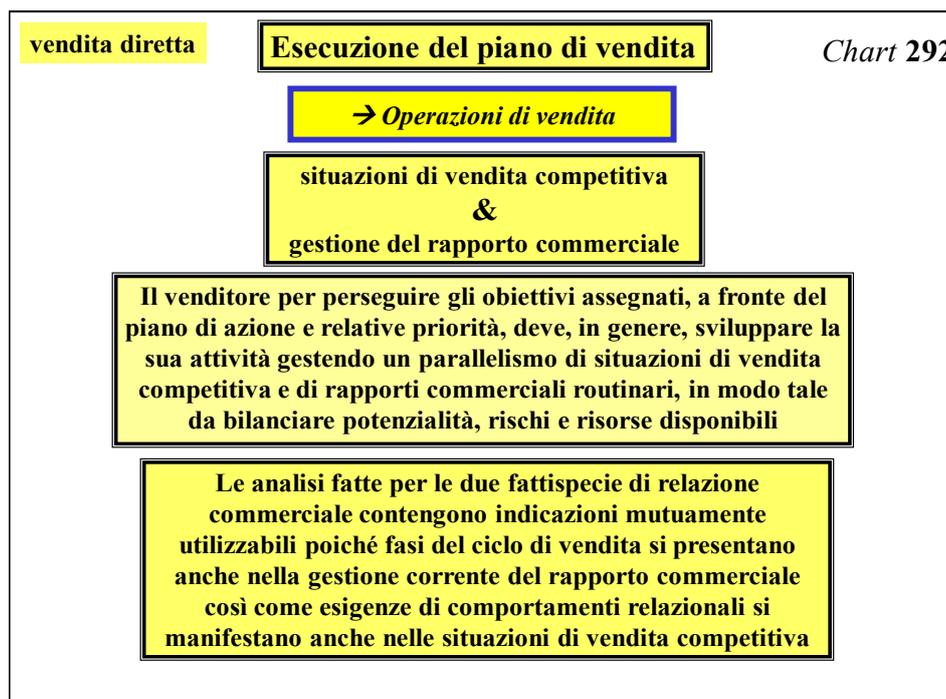
Non va però trascurato di segnalare la difficoltà in molte situazioni commerciali di conciliare un'impostazione della relazione con il cliente finalizzata a risultati di medio/lungo periodo con l'esigenza di ottenere anche risultati a breve termine, esigenza che è propria sia dell'azienda fornitrice per le sue necessità di risultato nell'esercizio corrente, sia dello stesso *account manager* per la credibilità che vuole ottenere con la visibilità di frutti concreti del lavoro che sta svolgendo.

Nella pratica professionale di vendita questo fatto pone un serio problema di valutazione delle prestazioni dell'*account manager*, considerando che la misura oggettiva delle prestazioni del personale di vendita è tradizionalmente data dai risultati realizzati e, in mancanza di risultati realizzati nell'esercizio corrente, non si riesce ad avere un'oggettiva e inconfutabile verifica del lavoro che viene svolto sul cliente, se non sulla base dell'avanzamento dei piani formulati, modalità che può suscitare qualche scetticismo.

Per gestire questa che è una delle numerose contraddizioni del lavoro di vendita discusse a **chart 446-447** è necessario trovare dei compromessi nella formulazione dei piani sul cliente che consentano di soddisfare anche delle esigenze di breve termine, ferma restando un'impostazione generale che si proietta sul medio periodo.

In sintesi nella gestione di un grande cliente e nello svolgimento dei suoi molteplici ruoli l'*account manager* deve rendere percepibili al cliente le capacità relazionali e l'apporto di valore della sua azienda. Inoltre deve riuscire a essere considerato come un consulente competente e affidabile che tutela gli interessi del cliente stesso e lo consiglia sulle scelte o le alternative di fornitura, sulla base della conoscenza delle esigenze del cliente e delle possibilità di dar loro effettiva risposta tramite il portafoglio di offerta di prodotti/servizi della sua azienda.

## Il venditore di fronte alla realtà delle sue situazioni di vendita



Con la *chart* precedente si è conclusa la discussione sulle problematiche connesse alle situazioni di “**gestione del rapporto commerciale**” con i clienti già acquisiti e relative ai flussi di affari condotti con procedure semplificate d’acquisto (*chart 274*), situazioni che, si ricorda, costituiscono l’estremo di un continuum che vede dall’altra parte le “**situazioni di vendita competitiva**”, condotte con processi strutturati e formali di acquisto, per le quali è stato considerato un modello di ciclo di vendita, organizzato in fasi, quale mappa di orientamento tra le relative problematiche, nell’ottica del venditore (*chart 217 e seg.*).

Ma un venditore, indipendentemente dalle caratteristiche della zona che gli è stata assegnata (solo nuovi clienti, portafoglio di clienti medio/piccoli, *large/key account*, una zona territoriale mista, ecc.) si troverà ad affrontare, in generale, le problematiche discusse in entrambe le due tipologie estreme di situazioni di vendita.

Infatti, anche il venditore chiamato a gestire dei clienti già acquisiti può doversi confrontare con alcuni dei problemi tipici di qualche fase del ciclo di vendita come, ad esempio, stimolare il suo cliente su certi *p/n/w* che questi tende a ignorare o sottovalutare (*chart 236 e seg.*) o, pur trattando affari che non comportano particolari problemi sul piano competitivo, essere ugualmente coinvolto in una dialettica di obiezioni (*chart 252*) e di giustificazione del prezzo (*chart 248 e 267*), oppure essere richiesto di presentare una proposta formale di soluzione (*chart 259 e seg.*) o dover provvedere a qualche *trade-off* negoziale (*chart 267*).

Analogamente il venditore impegnato nella conquista di un nuovo cliente dovrà confrontarsi anche con quella problematica che è propria della gestione dei clienti acquisiti e cioè impegnarsi nella costruzione di un buon grado di fiducia da parte del potenziale cliente per ridurre le sue percezioni di rischio.

Peraltro i modi per costruire la fiducia nel caso di nuovi clienti non possono che essere diversi rispetto al caso dei clienti che hanno già avuto delle esperienze di acquisto, e tendono a basarsi oltre che sulle qualità personali del venditore percepite dal cliente e sulla reputazione della sua azienda, anche e soprattutto su referenze di altri clienti e, con una traslazione di paradigma dai servizi ai prodotti/servizi, su quegli aspetti a suo tempo discussi che derivano dalla caratteristica di “**intangibilità**” dei servizi e indicati come “**gestione dell’evidenza**” (*chart 18*), aspetto che richiede

una politica d'investimenti pregressi che va oltre il campo di azione del venditore e coinvolge l'azienda nella sua interezza.

In conclusione il venditore, in una situazione reale di vendita, deve sapersi orientare rispetto a tutte le problematiche discusse nelle analisi sviluppate per le due fattispecie estreme di situazioni di vendita.

## Il tempo del venditore come risorsa critica



È già stato accennato in precedenza come la risorsa più critica e più scarsa di cui un venditore possa disporre per il perseguimento degli obiettivi assegnati, è costituita dal suo “tempo” personale.

Il proprio “tempo” direttamente produttivo per la vendita che rimane disponibile al venditore sembra diminuire continuamente con una tendenza che appare inarrestabile per il convergere di diverse cause, tra le quali, solo per citare quelle più frequenti e presenti in qualunque azienda, si possono segnalare le seguenti:

- **rapido turn-over dell’offerta:** tendenza già esplorata a **chart 16**, a proposito delle ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo delle trasformazioni ambientali, e riconducibile, tra le altre cause:
  - alla crescente competitività sui mercati,
  - ai rapidi e continui avanzamenti tecnologici in molte aree dell’attività umana,
  - all’importanza crescente della componente servizi nelle offerte,
 cause che comportano un crescente impegno di tempo del venditore per l’aggiornamento personale e per l’onerosità della gestione interna dei nuovi prodotti/servizi, con particolare riferimento alla componente servizi;
- **aggiornamenti sulla concorrenza:** poiché il fenomeno del rinnovamento dei portafogli di offerta tocca anche la concorrenza, al venditore è richiesto anche un aggiornamento continuo sui prodotti/servizi della concorrenza, sulle evoluzioni degli approcci ai mercati e ai clienti e sulle tecniche di vendita praticate;
- **“boom” delle comunicazioni:** nell’ultimo ventennio si sta assistendo a un vero e proprio “boom” delle comunicazioni interpersonali indotto dall’evoluzione e dalla proliferazione dei mezzi tecnici, che hanno colto un’esigenza evidentemente molto sentita, generata, forse, dalla richiesta di maggiore rapidità nella gestione degli affari e dall’aumento delle situazioni di stress personale nel mondo del lavoro commerciale. *E-mail* e *messaging*, telefoni cellulari, segreterie telefoniche, *notebook*, *smart-phone*, *tablet*, ecc., quali potenti strumenti di facilitazione e accelerazione delle comunicazioni sono **croce e delizia** del venditore:
  - **croce**, per il volume incessante di messaggi che riceve, specialmente il venditore che gestisce ampi portafogli di clienti medio/piccoli. Questi messaggi devono essere

innanzitutto selezionati, per dare risposte immediate alle situazioni più importanti e urgenti, e, successivamente, tutti comunque smaltiti, esigenza che pone il problema di come far fronte a un carico di lavoro talvolta mostruoso,

- **delizia** poiché, prescindendo dalle interferenze generate dai messaggi di minore importanza, questi strumenti consentono il contatto quasi continuo del venditore con le sue situazioni commerciali tipiche anche nei momenti di sua lontananza fisica dal luogo della scena, contribuendo a un pronto intervento su ogni criticità e a una maggiore efficacia commerciale su quelle situazioni;
- **previsioni e altre incombenze**: la formulazione, in genere mensile, delle previsioni di vendita, seguita spesso da ulteriori e impellenti richieste negli ultimi giorni del mese di conferma o di aggiustamento motivato, costituiscono un'incombenza ricorrente tanto pressante quanto stressante per il venditore. L'esigenza di accurate previsioni di vendita in molte aziende, specialmente nelle aziende multinazionali, deriva dall'onere di comunicazione al mercato finanziario delle previsioni di risultato trimestrale, di cui il dato sui risultati di vendita complessivi costituisce la variabile più influente e maggiormente aleatoria. La capacità previsionale del venditore è considerata in queste aziende come un parametro di valutazione delle prestazioni altrettanto e forse più apprezzato, paradossalmente, della stessa capacità di vendita, tanta è l'importanza per il vertice di tali aziende dell'accuratezza delle previsioni, poiché queste influenzano a loro volta le posizioni degli analisti finanziari [l'argomento sarà ripreso più oltre discutendo di CRM (*chart 434*)]. Al lavoro sulle previsioni di vendita il venditore deve aggiungere quello relativo ad altre incombenze, pur necessarie, di natura prevalentemente burocratico/amministrativa, quali rapportini attività, relazioni mensili, note spese, ecc., che pur nelle aziende meno esigenti su questi aspetti, contribuiscono ugualmente a una riduzione del suo tempo direttamente produttivo;
- **richieste urgenti dei clienti**: sono richieste che si riferiscono a problemi che preoccupano il cliente il quale si rivolge al suo venditore per avere un aiuto alla loro risoluzione. Il far fronte a queste richieste comporta lo svolgimento di attività che assorbono tempo al venditore e, spesso, non producono alcun affare almeno nell'immediato. Il venditore deve comunque intervenire su queste situazioni se vuole conservare la sua credibilità, mantenere un buon rapporto in funzione della conservazione del potenziale di affari futuri su quel cliente e, quindi, proteggere la componente di patrimonio commerciale della sua azienda che quello stesso cliente rappresenta;
- **interventi di recupero sulle difettosità aziendali**: è questo un aspetto che tanto più pesa sul venditore quanto minore è la qualità nei processi e nei comportamenti della sua azienda. Una fattura o un estratto conto errati, note di accredito ritardate, resi mal gestiti, un ritardo o addirittura un errore nella consegna, una promessa di intervento non mantenuta, prodotti difettosi, servizi contestati, ecc., sono tutti problemi della soluzione dei quali il venditore deve farsi carico come rappresentante della sua azienda presso il cliente, anche se le loro cause sono da collocarsi in aree di attività ben lontane da quella del venditore. **Questo è un esempio di come talvolta l'origine di una bassa efficienza delle forze di vendita vada ricercata anche lontano dai venditori** e come la bassa qualità di un certo processo aziendale non possa essere giustificata dai risparmi economici della funzione responsabile di quel processo quando i costi conseguenti alla bassa qualità sono pagati a ben più caro prezzo da un'altra funzione e, in più, impattano le percezioni del mercato [è questo uno dei tanti argomenti che richiamano alla **concezione sistemica dell'azienda** (*chart 226, 448*)];
- **clienti più occupati e più esigenti**: le tensioni indotte dalle trasformazioni ambientali discusse a *chart 16*, si traducono in una maggiore difficoltà di rapporto dei venditori con i livelli alti dei loro clienti che tendono ad avere le agende dei loro impegni sempre più affollate, oltre ad aver accresciuto le loro esigenze nei confronti dei fornitori. Anche questi aspetti contribuiscono a erodere la disponibilità di tempo dei venditori costretti ad attese maggiori e incombenze addizionali;

- **comunicazioni per il *team-work***: sia che si tratti del **team di vendita** sia che si tratti del **team allargato** alle altre funzioni dell'azienda che partecipano parzialmente, direttamente o indirettamente, alle operazioni di vendita (servizi e supporti), il venditore deve dedicare una parte importante del suo tempo all'interscambio comunicativo come fondamentale elemento abilitante il lavoro di gruppo;
- **oneri connessi all'utilizzo delle tecnologie**: l'utilizzazione delle tecnologie da parte del venditore, argomento di cui si discuterà in maniera più ampia alla **chart 428-435**, le quali hanno come fine una maggiore efficacia complessiva delle operazioni commerciali dell'azienda, portano spesso a carico del venditore incombenze talvolta pesanti di gestione di tali tecnologie (aggiornamento personale, aspetti tecnici e operativi di funzionamento degli strumenti utilizzati, sistematica immissione manuale di dati, ecc.) che erodono il suo tempo disponibile per attività direttamente produttive;
- **raccolta e trasmissione di informazioni all'azienda**: il venditore, come sensore dell'azienda sul mercato, ha, tra i suoi doveri di maggiore importanza, quelli di riportare in azienda tutte le informazioni che direttamente o indirettamente riesce a raccogliere sul mercato riguardo alla concorrenza (stato dei prodotti/servizi, comportamenti, vittorie e sconfitte e loro presunte motivazioni), riguardo a *rumours* sullo stato economico di certe aziende, riguardo a elementi di atmosfera commerciale (**chart 10, 226**), ecc. La raccolta e la trasmissione sistematica di queste informazioni, fondamentali per la sua azienda, ma, nell'immediato, con ricadute nulle sul business del venditore, costituisce un ulteriore impegno erosivo della sua disponibilità di tempo;
- **riunioni interne**: numero, frequenza e durata di tali riunioni dipende molto da quella che si può considerare come vera e propria cultura aziendale. In alcune aziende le riunioni interne sono considerate poco meno che perdite di tempo e, quindi, ridotte al minimo, mentre in altre sono considerate fondamentali per l'osmosi interna di informazioni ed esperienze e, di conseguenza, come importanti attività alle quali dare il dovuto spazio. In Italia, in particolare, le riunioni tendono quasi sempre a debordare i limiti di tempo programmati per la poca sensibilità al rispetto della essenzialità nelle comunicazioni e nelle conseguenti discussioni, mentre in ambiente americano l'agenda e i tempi programmati sono poco meno che sacri e, talvolta, in caso di ritardo si preferisce non esaurire l'agenda piuttosto che prolungare la riunione oltre l'ora stabilita per la sua conclusione. Le riunioni interne che riguardano i venditori sono, fondamentalmente, riunioni di revisione dei piani di zona a inizio esercizio (**chart 212**), riunioni periodiche di controllo avanzamento degli obiettivi assegnati (**chart 296 e seg.**) ed eventualmente di aggiustamento dei piani di zona, riunioni di analisi di vittorie e perdite (*win/loss review*: **chart 299**), riunioni informative sulle strategie dell'azienda, sull'andamento degli affari e sugli aspetti organizzativi, oltre alle tradizionali grandi riunioni istituzionali del mondo della vendita quali *kick-off* (**chart 198**), *convention*, *club* selettivi per i migliori venditori, ecc. Mentre un ironico detto, mutuato da un famoso adagio, popolare tra i venditori che meno apprezzano la mole di riunioni in cui sono coinvolti, asserisce che "*A meeting a day keeps the business away*", pur tuttavia appare evidente come diverse di codeste riunioni siano strumenti essenziali nell'attività del venditore, come, ad esempio:
  - le riunioni periodiche di controllo avanzamento degli obiettivi che costituiscono lo strumento di maggior importanza per capire se una certa impostazione del proprio piano di zona sia confermata dalla realtà fattuale oppure se sia opportuno introdurre degli aggiustamenti o, addirittura, cambiarne l'impostazione,
  - le riunioni informative sulle strategie, il business e l'organizzazione dell'azienda che costituiscono la fonte principale da cui acquisire quelle informazioni che servono per "vendere" al cliente la propria azienda prima ancora delle soluzioni o dei prodotti/servizi, e per "vendere" la propria azienda è necessario conoscerla e conoscerla molto bene;

ciò nondimeno anche queste riunioni contribuiscono, talvolta significativamente, all'erosione del tempo del venditore a scapito dell'attività diretta sulle situazioni di vendita.

Quanto contribuisce l'insieme di tutte queste attività, pur importanti e necessarie ma non direttamente produttive, all'erosione della risorsa "tempo" che il venditore può realmente dedicare alla vendita?

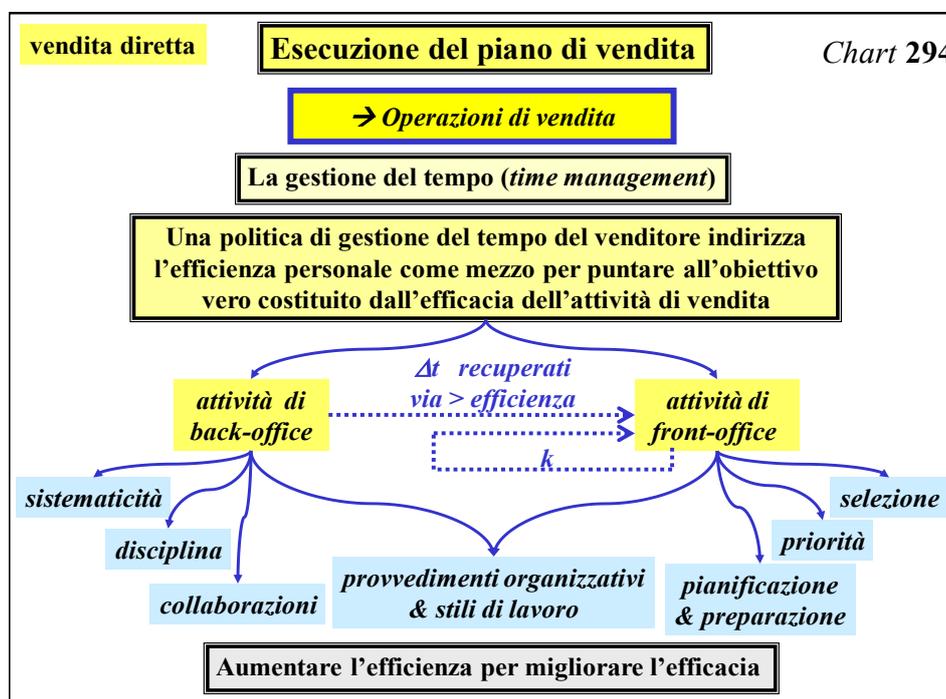
Non è ovviamente possibile né facile dare una risposta valida per tutte le situazioni ambientali e di business a questa domanda, anche se non ci si può contentare dell'affermazione, che sarebbe condivisa da molte persone, che tale erosione è molto forte.

Quindi diventa interessante ascoltare le affermazioni di qualcuno che per motivi professionali s'interessa a quest'argomento e a tale proposito è illuminante la posizione di Steve Diamond, *senior director of product marketing* alla Oracle, che in un video reperibile su internet, presentando strumenti tecnologici per aumentare la produttività dei venditori<sup>121</sup>, afferma che secondo diversi *Sales Analyst* **la quantità di tempo speso dai venditori per vendere è in media il 22% del loro tempo disponibile.**

Questa è una cifra particolarmente impressionante sostanzialmente confermata nel suo ordine di grandezza anche da fonti interne di altre importanti aziende.

Negli attuali scenari di lavoro, quindi, il crescente peso delle pur necessarie e importanti incombenze richieste al venditore, che erodono parte del suo tempo direttamente produttivo per la vendita, ha quindi raggiunto livelli talmente elevati da porre il problema della **gestione del tempo** (*time management*) del venditore come questione chiave di rilevanza aziendale.

## La gestione del tempo (*time management*)



Con la *chart* precedente si è discusso su come una nutrita serie di incombenze erodano pesantemente la quota del tempo del venditore disponibile per le attività dirette di vendita.

Ovviamente molte di tali incombenze non costituiscono uno spreco di tempo per il venditore, anche se alcune sono solo finalizzate ad attività d'interesse soprattutto aziendale e altre sono di interesse personale del venditore ma producono dei ritorni a medio/lungo termine come, ad esempio, le attività di supporto e di mantenimento dei rapporti con clienti non immediatamente redditizi in termini di vendita.

<sup>121</sup> BNET, Steve Diamond: "Increasing Sales Productivity", video su internet, Dicembre 2009

Ciononostante è necessario che tal erosione rimanga in limiti che non alterino un dato equilibrio tra il tempo totale disponibile del venditore e il tempo direttamente produttivo per la vendita in senso proprio, equilibrio che varia in relazione alla tipologia del business nel quale l'azienda opera, alle caratteristiche strutturali e culturali dell'azienda stessa e al livello di produttività che viene richiesto al venditore.

Analizzando la quota di tempo direttamente produttiva, e cioè la quota di tempo spesa per le attività riguardanti la ricerca delle opportunità e la preparazione, innesco e conduzione delle trattative di vendita, tale quota si ripartisce, in generale, tra attività svolte a contatto diretto con l'azienda cliente e attività svolte lontano dal cliente, negli uffici della propria azienda, talvolta lavorando nella propria abitazione o viaggiando per le visite ai clienti.

Di questo tempo la parte spesa in attività presso l'azienda cliente può essere assimilata a un tempo di "*front-office*" mentre la parte spesa in attività lontane dal cliente può essere considerata come un tempo di "*back-office*". Quest'ultimo, che è ancora una quota di tempo direttamente produttivo per la vendita, si riferisce alle attività di preparazione degli incontri con il cliente, piuttosto che allo studio delle soluzioni alle sue esigenze, alla negoziazione interna per ottenere certi interventi di supporto alla trattativa, alla preparazione e stesura della proposta, ecc.

Una certa idea molto diffusa nel mondo della vendita individua nelle attività di *front-office* le attività che sono in grado di dare il maggior contributo agli affari generati dal venditore e molti manager di vendita considerano il tempo speso dal venditore in attività di *back-office* come un tempo poco produttivo e fanno pressioni sulle loro persone affinché passino la maggior parte del loro tempo presso i clienti e fuori dal loro ufficio: forse la stessa identificazione del venditore titolare di zona come "venditore esterno" (*chart 60*) è il derivato di una tale impostazione culturale.

A questa idea va certamente riconosciuto un suo valore di verità empirica, ma non assoluta, giacché in certi business il lavoro di *back-office* del venditore può essere altrettanto se non più necessario alla sua produttività del lavoro di *front-office*. È questo, ad esempio, il caso di situazioni di vendita di prodotti/servizi complessi, dove l'esigenza di contributi specialistici necessari all'**efficacia** del lavoro commerciale richiede al venditore un intenso impegno di relazioni e coordinamento interfunzionale interno all'azienda, lavoro etichettabile come di *back-office*. Oppure, all'opposto, si può citare il caso dell'azienda *marketing oriented*, in cui la generazione e l'indirizzamento della domanda avvengono prevalentemente tramite strategie *Pull* (*chart 40-44*), azienda per la quale il problema della vendita è molto focalizzato sull'**efficienza** dei processi d'intercettazione e di servizio a tale domanda, e il lavoro di *back-office* del venditore può essere funzionale a tale scopo e svolgere un ruolo chiave e necessario agli effetti dei risultati di **produttività** desiderati.

Inoltre non basta che il venditore spenda la maggior parte del suo tempo lavorando direttamente sul cliente, prescindendo da ciò che fa e da come lo fa, aspetti sui quali un buon lavoro di *back-office* è, talvolta, in grado di avere un'influenza migliorativa.

Ciononostante è indubbio che se il venditore riesce a ridurre il proprio tempo speso in attività di *back-office*, senza sacrificare quelle attività che influenzano la qualità del suo lavoro di *front-office*, può dedicare il tempo recuperato al lavoro diretto sui clienti che, nell'ipotesi che sia disponibile un sufficiente potenziale di mercato sul quale agire, può produrre un indubbio vantaggio ai suoi risultati di vendita.

Tutti ciò si traduce in un'osservazione importante e cioè che, a parità di tutte le altre condizioni, una **maggiore efficienza nel lavoro di *back-office***, può indurre migliori risultati di vendita e, quindi, **incrementare la produttività complessiva del venditore**.

E, fatto ancor più interessante, quest'osservazione è valida anche per lo stesso lavoro di *front-office*, nel senso che qualunque recupero di tempo attraverso una maggiore efficienza operativa anche su queste attività diventa spendibile su altre situazioni di vendita che altrimenti non potrebbero essere coperte o che riceverebbero copertura commerciale ritardata (freccia tratteggiata "k" nella *chart*), e **anche questo fatto non può che statisticamente aumentare i risultati ottenuti e tradursi, ancora, in maggiore produttività**.

Ritorna quindi il tema, cui si è già accennato in precedenza (**chart 22**), dell'efficienza e dell'efficacia nel lavoro di vendita, che in questo caso viene declinato sul singolo venditore: **efficienza** intesa come capacità del venditore di svolgere le attività nelle quali è impegnato con il minor consumo possibile di risorse, e in questo caso della sua risorsa "tempo", ed **efficacia** intesa come capacità di spendere il proprio "tempo" sulle attività più utili agli effetti degli obiettivi che deve perseguire.

Da tutto quanto discusso discende la conclusione che la **produttività del venditore** dipende da una virtuosa combinazione di **efficienza ed efficacia** nel suo lavoro.

Quindi tutti i **miglioramenti di efficienza** del venditore, sia nel lavoro di *back-office* sia in quello di *front-office*, possono tradursi in  **aumenti di produttività**, a condizione che il venditore sia in grado di **utilizzare efficacemente** la maggiore disponibilità della sua **risorsa "tempo"**, e cioè sia in grado di selezionare e impegnarsi su opportunità realmente promettenti agli effetti degli obiettivi che deve perseguire.

Sotto questa condizione, la produttività del lavoro di vendita transita per la maggiore efficienza che il venditore riesce a esprimere coniugata con la sua capacità di dedicarsi a quelle attività che sono le più utili agli effetti del raggiungimento dei suoi obiettivi, traducendosi il tutto in una "conveniente" organizzazione e gestione del proprio tempo (**time management**).

Il *time management* va, quindi, considerato dal venditore come una disciplina al servizio della sua produttività coprendo sia la ricerca di una **migliore organizzazione del lavoro** sia la **scelta dei bersagli operativi** sui quali puntare, scelta finalizzata allo scopo primario rappresentato dagli obiettivi che gli sono stati assegnati, aspetto ultimo ben riassunto nell'affermazione del consulente americano Dave Kahle: "**It (Time Management) is not doing more in less time; it is doing the best thing in the time you have**"<sup>122</sup>.

Volendo tradurre in qualche indicazione operativa le considerazioni sopra discusse, si tratta di puntare a ottenere dei miglioramenti nella produttività del lavoro di vendita:

- mettendo al servizio delle attività di *front-office* i recuperi di tempo del venditore (i  $\Delta t$  recuperati) ottenibili dai miglioramenti di efficienza esecutiva nelle attività di *back-office* e in alcune delle stesse attività di *front-office*, e potenziando l'abilità esecutiva che il venditore già possiede, attraverso:
  - una **sistematica** raccolta e archiviazione, per una rapida reperibilità, di tutte le informazioni e i documenti, interni ed esterni, che hanno un potenziale di utilizzazione per le attività di vendita e di relazione con i clienti e per un adempimento tempestivo, rapido e comodo di tutte le incombenze burocratico/amministrative;
  - l'imposizione di un'**autodisciplina** per il rispetto delle scadenze per la consegna delle previsioni di vendita;
  - la cura delle **relazioni con le altre funzioni aziendali** dando loro la stessa importanza che si dà ai clienti, come politica preventiva per ottenere la loro collaborazione in caso di necessità, ad esempio, per risolvere problemi sollevati dai clienti o per gestire situazioni di emergenza, riducendo al minimo i tempi di negoziazione;
  - l'astensione a eseguire, anche sotto la pressione di qualche problema urgente di un cliente, attività dovute ma di competenza di un'altra funzione e pretendere, invece, il suo coinvolgimento a garanzia di una corretta e tempestiva esecuzione, anche ricorrendo a azioni di *escalation* (richiesta di intervento dei livelli manageriali superiori per riportare la funzione recalcitrante alle sue responsabilità);
  - la riutilizzazione produttiva di tutti i tempi morti generati da situazioni non previste quali ritardi dei clienti, cancellazione di incontri, ecc.;

---

<sup>122</sup> Dave Kahle: "10 Secrets of Time Management for Salespeople", pag. 26, 2003, ed. The Career Press

- l'ottimizzazione dei tempi di viaggio, che in molte situazioni possono costituire una quota importante del “tempo” del venditore, in modo tale da combinare attività che possono beneficiare dello stesso percorso o di piccole varianti al percorso principale;
- concentrando gli impegni di *front-office* sulle situazioni che danno le migliori prospettive in termini di contributo al perseguimento degli obiettivi assegnati, e un tale risultato è ottenibile attraverso:
  - un'attenta **selezione** di tutte le alternative di impiego della risorsa “tempo” del venditore e, in particolare, delle opportunità a maggior probabilità di conclusione positiva. Si ritorna, in qualche modo all'analisi ABC discussa a **chart 279**, questa volta riferita al ventaglio delle opportunità visibili, considerando e coltivando in maniera particolare le opportunità che si stima siano classificabili come classe A;
  - lo stabilire delle **priorità** di azione su tali opportunità sulla base di un valore pesato ad esse collegato (valore stimato della trattativa x la probabilità stimata di conclusione positiva) e dei tempi previsti di loro maturazione;
  - la revisione periodica delle priorità di azione per tener conto delle evoluzioni della realtà;
  - la pianificazione dei principali traguardi intermedi che si vogliono ottenere su ciascuna delle opportunità di classe A;
  - l'impostazione di un parallelismo di azione su tali opportunità che sia compatibile con la propria capacità di far progredire le situazioni di vendita ad esse collegate;
  - la stesura di una “*to-do-list*” generale che includa sia le attività da eseguire per realizzare il piano di lavoro abbozzato con i punti precedenti sia le altre attività che sono originate da richieste di intervento per il venditore, maturate nel frattempo, lista da tenere continuamente aggiornata;
  - la preparazione di “*to-do-list*” giornalieri dedotte dalla “*to-do-list*” generale includendo le attività più importanti da eseguire nel giorno, quelle più urgenti e quelle già posposte arrivate a una scadenza critica;
  - la preparazione accurata di ogni visita al cliente in funzione del risultato atteso dalla visita e il successivo riesame critico della visita alla luce di ciò che ci si attendeva;
  - il controllo periodico dell'avanzamento delle situazioni di vendita tramite l'avanzamento nel relativo ciclo di vendita, rivedendo periodicamente la selezione e le priorità;
  - il freddo abbandono delle situazioni compromesse;
  - l'allocazione di una limitata quota predeterminata e relativamente rigida del tempo del venditore al mantenimento di contatto con clienti e opportunità per il momento valutati di classe B, poiché non considerate situazioni ancora mature per dare risultati nell'esercizio corrente ma potenzialmente importanti per un prossimo futuro;
- adottando **stili di lavoro** allineati all'importanza aziendale che il venditore pretende e merita:
  - con l'adesione a codici di comportamento, basati su valori di etica commerciale, che facilitano e velocizzano la presa di decisioni e mantengono autostima e tranquillità d'animo anche in situazioni difficili;
  - imparando a combattere nel proprio lavoro **la tirannia dell'urgente verso l'importante**. Il venditore si trova spesso di fronte al problema che le numerose sollecitazioni che provengono dall'esterno, tutte con carattere di dichiarata urgenza, tendono a monopolizzare la sua attenzione e saturare la sua risorsa “tempo”, a scapito di attività importanti agli effetti dei risultati misurabili del suo lavoro, costituendo così una delle maggiori cause di erosione della produttività. Non è facile combattere questa tirannia e la soluzione più semplice, anche se non la più brillante, può già iniziare ad aiutare il venditore che non è in condizioni di verificare la reale urgenza, criticità e importanza delle sollecitazioni che riceve: questa soluzione potrebbe essere quella di un'allocazione rigida di una quota predeterminata del suo tempo alla gestione delle urgenze (analogamente a quanto sopra suggerito per la

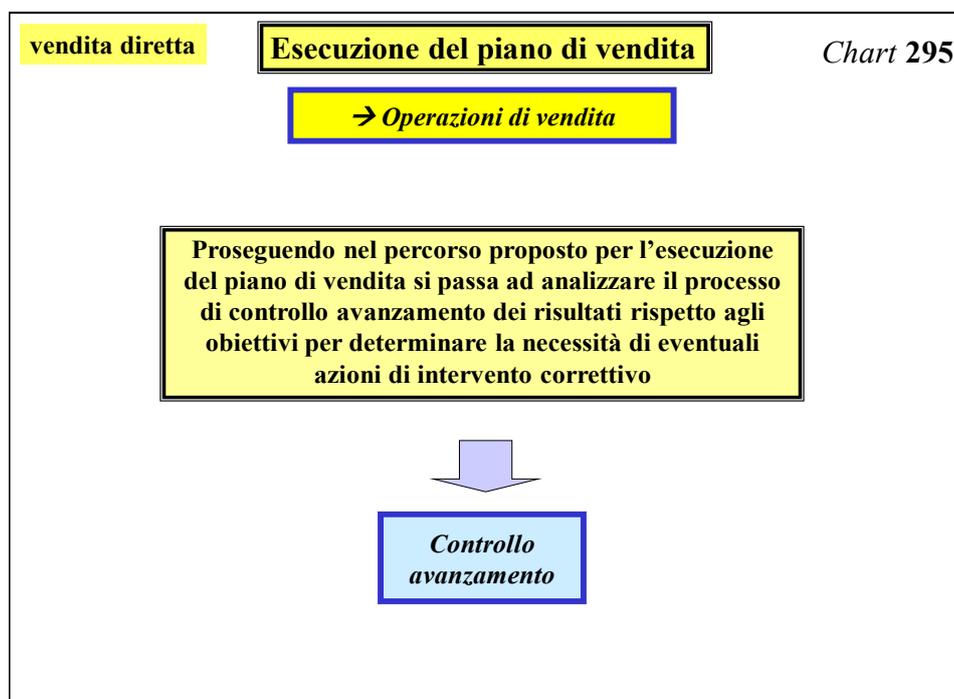
gestione dei clienti e delle opportunità di classe B), scelta che intanto salvaguarda una certa protezione delle attività importanti per i risultati di vendita, con riserva di rivedere tale quota di tempo dopo un'analisi di un adeguato numero di sollecitazioni dichiarate urgenti;

- contrastando la naturale tendenza a privilegiare la cosiddetta “*comfort zone*”, ossia la propensione del venditore a evitare situazioni percepite come poco gradite per rifugiarsi in quei rapporti nei quali si trova maggiormente a suo agio, a causa, ad esempio, di più facili relazioni personali, di una maggiore conoscenza dell'ambiente, della comodità che deriva da una maggiore vicinanza geografica, culturale o caratteriale agli interlocutori, oppure in quelle iniziative commerciali di maggior gradimento perché coinvolgono i segmenti meglio conosciuti del suo portafoglio di offerta. La sindrome da *comfort zone* può essere, quindi, alimentata da due diverse motivazioni, la prima si può far risalire alla dimensione mercato dell'attività del venditore, che riguarda quindi il tipo di aziende con le quali ha relazioni, la loro collocazione, gli interlocutori, ecc., la seconda motivazione si può far risalire alla dimensione prodotto/servizio, in relazione al basso grado di confidenza del venditore su alcune aree di offerta per le quali ritiene di non avere sufficienti competenze. L'aiuto al venditore per ridurre una sua eventuale tendenza da adagiarsi sulla propria *comfort zone* dovrebbe provenire in parte dal sistema di obiettivi/incentivi e in parte dal manager di vendita, che dovrebbe gestire la dimensione mercato di tale sindrome con attività di *coaching* sul campo, di controlli, stimoli e consigli, e la dimensione prodotto/servizio con piani di addestramento e assicurando adeguati supporti tecnico/commerciali. Ma poco possono l'azienda e il manager su questa problematica della *comfort zone* se il venditore non attiva un proprio senso di autocritica come strumento di miglioramento del proprio lavoro.

Per concludere è forse opportuno sottolineare come il successo del *time management*, quale disciplina finalizzata a una maggiore produttività del lavoro di vendita, dipenda in parte dalle metodiche e dagli stili di lavoro adottati dal venditore e in parte da aspetti di natura aziendale sui quali il venditore nulla può, come in particolare:

- l'entità degli adempimenti burocratico/amministrativi e del complesso di attività interne dell'azienda che impegnano i venditori, riducendo il loro tempo disponibile per attività direttamente produttive agli effetti della vendita;
- la disponibilità di strumenti tecnici cosiddetti di *Sales Force Automation (SFA)* che consentono ai venditori di migliorare l'efficienza e, per alcuni aspetti, l'efficacia del loro lavoro. Questo importante argomento è ripreso e approfondito alla [chart 431](#);
- l'adozione da parte dell'azienda di **provvedimenti organizzativi** che favoriscono l'esecuzione delle strategie di lavoro dei venditori e in particolare l'implementazione di **canali diretti complementari** ([chart 59-63](#)) per una riqualificazione del lavoro dei venditori (*off-loading* di attività routinarie) finalizzato a un recupero di produttività, per un miglioramento dei servizi di assistenza post-vendita, per una più rapida gestione delle situazioni di emergenza dei clienti, per attività di esplorazione del mercato alla ricerca sistematica di opportunità di affari (*lead generation*: [chart 227-231](#)) e per facilitare e rendere più rapida l'immissione, la gestione e l'evasione degli ordini dei clienti in caso di notevoli volumi di ordini anche di limitato valore;
- l'attenzione alle difettosità dei processi aziendali che oltre a impattare la *customer satisfaction* e costituire una causa significativa di disaffezione dei clienti e di riduzione dell'efficacia commerciale, costituiscono anche una delle maggiori cause di erosione del tempo produttivo del venditore costretto, per ruolo, a interventi di recupero ([chart 293](#)) sulle conseguenze dei problemi per i clienti che tali difettosità generano.

E tutto ciò riporta a un'osservazione già espressa inizialmente ([chart 2](#)), che sembra confermata da tutte le analisi e i percorsi logico/attuativi fin qui discussi e che non mancherà occasione di riprendere nel seguito di questo lavoro, “**su come le cause di molti problemi della vendita vadano cercate non solo, doverosamente, nelle vicinanze dei problemi stessi ma, talvolta, anche più lontano nel tempo e nello spazio**”.



Si conclude qui il tema più oneroso di tutto il presente lavoro in cui sono state affrontate le numerose e complesse problematiche connesse alle “**operazioni di vendita**” nel modello di *go-to-market* in cui il *vendor* agisce direttamente con dei suoi venditori sul cliente finale.

Tale onerosità deriva dalla quantità degli argomenti che è stato necessario trattare e dal maggior livello di dettaglio preteso dal fatto che:

- la materia coinvolge e interessa, anche sul piano strettamente operativo, le forze di vendita a diretto contatto con i clienti finali, dove si concretizzano effettivamente le vendite;
- gli argomenti trattati hanno un interesse che trascende la vendita diretta, quale specifico modello di *go-to-market* per il quale sono stati discussi, giacché essi hanno un’applicabilità molto più generale risultando validi in qualunque modello di *go-to-market* quando si tratti di discutere il rapporto tra un venditore e il suo cliente. Per questa ragione tutto il capitolo sulle operazioni di vendita in regime di vendita diretta sarà più volte richiamato anche discutendo di vendita tramite canali esterni.

Quindi proseguendo nel percorso tracciato alla **chart 135** per l’Esecuzione del piano di vendita, dopo aver discusso le problematiche riguardanti i processi di **Predisposizione dell’ambiente di vendita (Set-up)** (**chart 137-200**) e di esecuzione delle **Operazioni di vendita** (**chart 201-294**), si passa ora alla discussione delle problematiche relative al processo di **Controllo avanzamento dei risultati di vendita**, che completa e chiude quel percorso per il modello di *go-to-market* via **vendita diretta**.

Il processo di Controllo avanzamento è il fondamentale tassello che permette alla complessa costruzione organizzativa allestita per perseguire gli obiettivi di vendita, in presenza di una realtà fattuale diversa da quella ipotizzata in sede di formulazione del Piano di vendita, di **governare**, entro certi limiti, le sue operazioni attraverso provvedimenti correttivi.

## Controllo avanzamento dei risultati di vendita in regime di vendita diretta

Il controllo avanzamento dei risultati di vendita è una prassi organizzativa fondamentale per rendere plausibile l'impostazione del Piano di vendita e dei successivi processi di esecuzione del piano, data la quantità e, in un certo senso, se non l'arbitrarietà almeno l'opinabilità delle tante ipotesi e delle numerose decisioni che è necessario mettere in campo.

Il controllo avanzamento agisce:

- sia come importante strumento correttivo nel caso di scarsa rispondenza delle suddette ipotesi e decisioni rispetto alla realtà economica e commerciale così come si presenta nel corso dell'esercizio,
- sia come stimolo sui venditori e sui manager di vendita, rendendo evidente e palpabile l'attenzione particolare del management di vertice sui risultati di vendita, attenzione che si traduce in una forma di pressione psicologica indiretta sulle forze di vendita.

In questo capitolo sarà posta particolare attenzione alla funzione di strumento correttivo di tale prassi, mentre la funzione di pressione psicologica rimane nel fondo dello scenario come fattore di costante condizionamento dei comportamenti.

In maniera estremamente sommaria si può affermare che il meccanismo di riadattamento dell'Esecuzione del piano di vendita alle risposte reali del mercato, esercitato tramite il processo di Controllo avanzamento, si realizza attraverso:

- la rilevazione periodica per ogni obiettivo degli scostamenti progressivi dei corrispondenti risultati rispetto a un dato di riferimento,
- degli interventi correttivi volti a riportare i risultati più vicini ai rispettivi dati di riferimento.

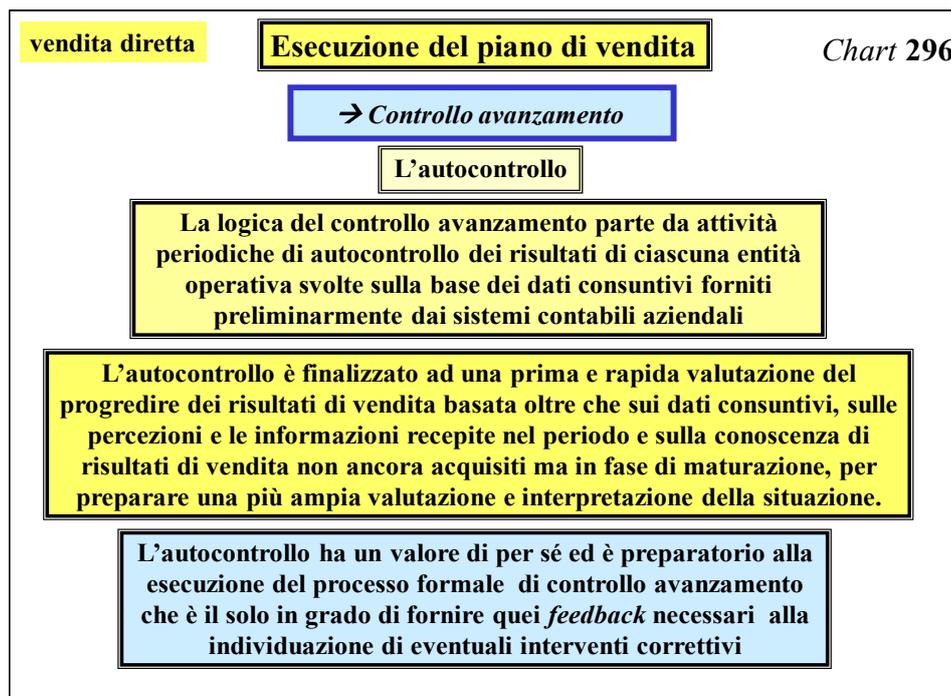
I dati di riferimento sono forniti dalla cosiddetta “curva di *benchmark*”, introdotta a **chart 126**, la quale stabilisce quella che dovrebbe essere la progressione durante l'esercizio economico del risultato relativo a un certo obiettivo, per considerare quel risultato conforme alle aspettative e avente una buona probabilità di portare al perseguimento di quell'obiettivo, ovviamente nell'ipotesi che non intervengano fenomeni destabilizzanti non previsti.

Gli eventuali provvedimenti correttivi che possono essere presi per tentare di modificare un andamento insoddisfacente degli affari devono essere primariamente di natura tattica, dovendo portare dei miglioramenti ai risultati nel corso dell'esercizio, nel caso, invece, che siano individuati provvedimenti importanti ma che producono miglioramenti solo nel medio/lungo periodo, la loro attuazione diventa una decisione che, in genere, viene rimandata ai superiori livelli aziendali.

Detti provvedimenti correttivi possono essere d'interesse solo locale oppure d'interesse dell'intera azienda o di determinate aree aziendali e di mercato, e possono, quindi, richiedere azioni di competenza di vari livelli e funzioni aziendali (venditori, manager di vendita, funzione di vendita, altre funzioni e vertice aziendale) e dipendono, in genere, da come l'azienda è strutturata e gestita.

A qualcuno di questi possibili provvedimenti si accenna man mano che procede la discussione sul processo di Controllo avanzamento.

## L'autocontrollo



I motivi per i quali la realtà dei risultati di vendita possa presentarsi diversa da come era stata immaginata (o desiderata?) in sede di formulazione del piano sono ovviamente innumerevoli e vanno:

- da **cause di origine esterna** da imputare a cambiamenti inattesi del contesto ambientale, o cambiamenti prevedibili, ma trascurati in sede di formulazione del Piano di vendita (*chart 99-131*), che possono riguardare la congiuntura economica, la situazione competitiva, la qualità e le caratteristiche della domanda, fenomeni di saturazione del mercato per certi segmenti dell'offerta, mutamenti indotti dai rapidissimi progressi tecnologici, ecc.;
- fino a **cause di origine interna** da imputare o alla conduzione delle operazioni di vendita o al gran numero d'ipotesi necessarie per provvedere alla formulazione del Piano di vendita aziendale, alla esecuzione del *Set-up* e alla definizione dei piani di azione di zona (*chart 204-212*), ipotesi che per loro natura sono soggette a elevate possibilità di errore.

Il processo aziendale e formale di Controllo avanzamento è in genere preceduto da una fase rapida di **autocontrollo** da parte di tutte le unità operative alle quali sono stati assegnati degli obiettivi, identificabili nei singoli venditori, negli eventuali manager di area e, per i risultati complessivi, nel manager che ha in carico la funzione di vendita.

L'autocontrollo che precede l'esecuzione del processo formale di Controllo avanzamento, sorvegliando un numero ristretto di variabili, quelle più significative nella specifica situazione di business, permette di avere in tempi rapidi e a stretto ridosso del fine periodo, una prima sensazione generale dell'andamento degli affari e, talvolta, l'evidenza di problemi particolarmente importanti che richiedono un pronto intervento di chi ha la responsabilità di quell'unità operativa.

Successivamente le singole unità operative devono preparare gli elementi informativi da fornire al processo di Controllo avanzamento, elementi che possono riguardare le cause di un certo andamento dei risultati, le ipotesi su eventuali azioni correttive, le previsioni a breve e medio periodo, i fatti di maggiore importanza rilevati dal mercato, ecc.

Per l'effettuazione dell'autocontrollo è necessario che alle unità operative siano forniti dai sistemi contabili aziendali almeno dei **dati preliminari**, talvolta anche incompleti, sui risultati relativi ai principali obiettivi assegnati, mentre lo strumento tecnico che gioca un ruolo assolutamente determinante per l'esecuzione del processo formale di Controllo avanzamento dei risultati di

vendita è il cosiddetto “*reporting system*” (**chart 297**), il quale fornisce i dati ufficiali necessari a tutte le unità operative per l’effettuazione dei rispettivi controlli di avanzamento dei risultati relativi a tutti gli obiettivi assegnati.

Ma il *reporting system* dell’azienda, essendo uno strumento di una certa complessità che richiede dei tempi tecnici per essere periodicamente aggiornato e reso disponibile, non è, in genere, lo strumento utilizzabile per la fase di autocontrollo che ha esigenze di prontezza e rapidità, anche a scapito della completezza e della precisione.

Per quanto riguarda i singoli venditori, l’autocontrollo dell’andamento dei risultati rispetto agli obiettivi principali parte dalla situazione alla fine del periodo sotto controllo come risulta sulla base dei movimenti contabili già registrati dall’azienda, per procedere poi verso una valutazione dello stato effettivo degli affari sulla zona del venditore per il breve termine, considerando sia i risultati di vendita già acquisiti ma non ancora registrati sia quelli non ancora acquisiti ma in fase di maturazione, ed elabora una più ampia interpretazione della situazione in una prospettiva che traguardi i periodi di controllo successivi e la chiusura dell’esercizio, sulla base delle informazioni e delle percezioni che il venditore recepisce dal suo mercato.

Oltre alle valutazioni quantitative sugli affari il venditore con l’attività di autocontrollo dovrebbe far mente locale sulle cause che sono sottese alla sua situazione di business, cercando di distinguere tra cause contingenti che riguardano la sua sola zona e possibili cause di natura più generale che è opportuno siano portate all’attenzione del management della sua azienda.

**L’autocontrollo del venditore** oltre che essere preparatorio all’esecuzione del processo formale di Controllo avanzamento, **gli consente di decidere autonomamente e rapidamente eventuali provvedimenti correttivi sulle proprie modalità operative**, come, ad esempio, la necessità di maggiore focalizzazione su certi clienti e certe situazioni di vendita o l’esigenza di cambiare alcune priorità di lavoro, organizzando più incisivi programmi di generazione della domanda e puntando su quei prodotti/servizi e su quelle aree di problematiche dei clienti che in quel momento sembrano avere maggiori possibilità di esser colte dal mercato.

Passando ora a discutere il processo formale di Controllo avanzamento dell’Esecuzione del piano di vendita, si può affermare che esso è basato su un sistema capillare di eventi di revisione dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati ai singoli venditori, revisioni effettuate in riunioni cosiddette di “*business review*”, che vengono a costituire le “molecole” del processo di Controllo avanzamento.

Alle *business review* a livello dei venditori fanno seguito le eventuali *business review* a livello area e così a salire fino alla *business review* a livello funzione di vendita che raccoglie tutto l’insieme di dati, informazioni e interpretazioni dei fenomeni, filtrati lungo tutti i passi di esecuzione del processo.

Come già anticipato in precedenza, il fine ultimo di tutto questo lavoro è la generazione di **feedback** (**chart 135**) e l’elaborazione di proposte atte a innescare dei **provvedimenti d’intervento correttivo**, se le circostanze lo richiedono.

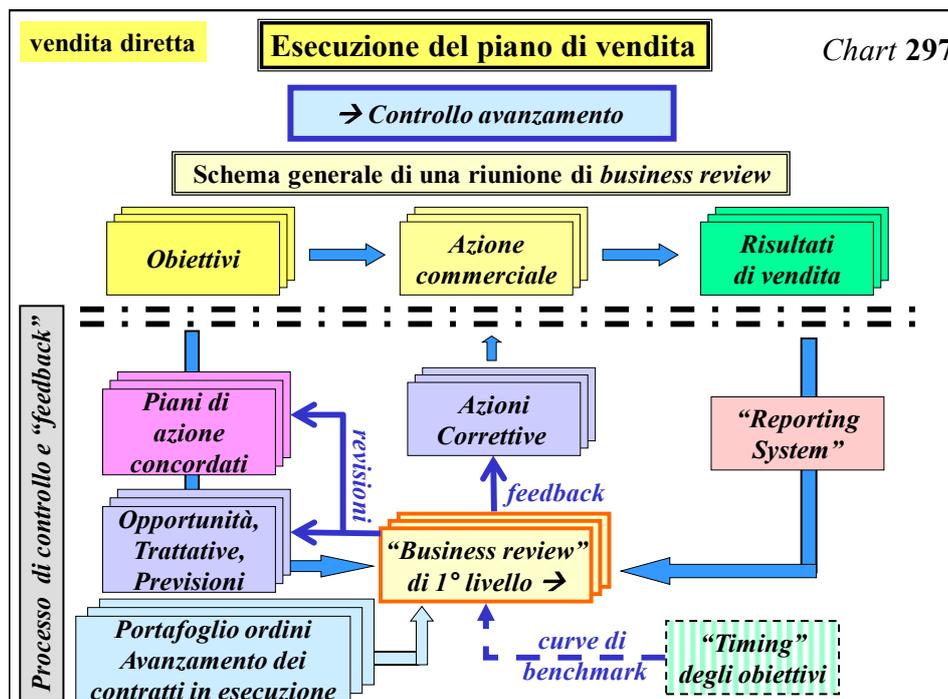
La logica di quanto sopra discusso è stata esemplificata dagli americani, molto sinteticamente com’è nel loro stile, nella formula “**PDIF loop**”, dove “**PDIF**” sta per “**Plan-Do-Inspect-Fix**” (Pianifica-Agisci-Esamina-Aggiusta), che forse più di tante parole spiega meglio in cosa consista il controllo avanzamento di qualunque fenomeno, dove il ponte che collega la fase di *Inspect* e quella di *Fix* è costituito proprio dal *feedback*.

Senza *feedback*, e l’insieme delle considerazioni che lo generano e l’accompagnano, non c’è evidenza dei problemi, della loro entità e della loro natura, e mancano le informazioni per stabilire il “**dove**”, “**come**” e “**quando**” intervenire.

L’importanza del processo di Controllo avanzamento nel suo complesso è discussa alla **chart 302**, anche se qui è forse utile rilevare come, su un piano strettamente pratico, tale controllo costituisca un atto di presenza manageriale ben finalizzato e, quindi, un atto di celata pressione sulle persone, che sollecita quello che gli americani indicano come “*sense of urgency*”, “*urgency*” nel senso

proprio di “necessità ad agire rapidamente”, il quale costituisce uno degli ingredienti determinanti per l’efficacia di qualunque “macchina di vendita”.

## Le *business review* nella vendita diretta



Il processo formale di controllo dell’avanzamento dei risultati di vendita durante il corso dell’esercizio economico è, in genere, un processo tipicamente *bottom-up*, nel senso che le relative operazioni partono dalla valutazione della situazione di ciascun venditore sulla zona che gli è stata assegnata e procedono verso i livelli superiori della struttura organizzativa di vendita (**chart 300**) attraverso un’aggregazione successiva dei dati **fino ad arrivare al consolidamento a livello funzione di vendita dei risultati alla data, delle previsioni a breve termine, delle previsioni a fine esercizio e delle proposte di possibili interventi correttivi.**

Anche se il vertice aziendale prima ancora della *business review* di vertice è in grado di avere, tramite quel meccanismo di autocontrollo discusso alla *chart* precedente, dei risultati consuntivi preliminari consolidati a livello aziendale e relativi alle più importanti variabili di business messe sotto controllo, e, forse, l’evidenza delle maggiori aree di sofferenza, tuttavia non può disporre, nella maggioranza dei casi, di concreti elementi di diagnosi della situazione, che gli possono provenire in forma sistematica e responsabile solo dal processo *bottom-up* del Controllo avanzamento, unitamente ai dati previsionali, validati e documentati dai manager di vendita e non dedotti su base induttiva da estrapolazioni statistiche sui dati consuntivi.

In effetti, il processo di Controllo avanzamento costituisce un potente strumento direzionale per diverse finalità come, ad esempio:

- ✓ monitoraggio della situazione commerciale generale dell’azienda riguardo all’andamento degli affari e dei crediti e le situazioni specifiche relative a linee di prodotto/servizio, aree di mercato e zone che presentano problemi particolari,
- ✓ per le aziende quotate in borsa ottenere dati previsionali rilevati dalle evidenze reali della situazione commerciale sulle quali basare le dovute comunicazioni al mercato degli investitori,
- ✓ ricevere informazioni dirette sull’andamento delle diverse variabili che influenzano i mercati che più direttamente interessano (andamento economico, situazione dei maggiori clienti, attività della concorrenza, ecc.),

- ✓ valutare la rispondenza alle situazioni di mercato oltre che dei contenuti del Piano di vendita anche dei processi di Esecuzione,
- ✓ supportare i venditori in situazioni di difficoltà o condividere i loro successi, aspetti entrambi con un loro valore pratico e motivazionale.

Si è detto in precedenza come le riunioni di *business review* costituiscano la base sulla quale poggia tutto il processo di Controllo avanzamento ed è quindi opportuna una breve discussione sulla struttura di tali riunioni.

La riunione di *business review* di 1° livello, quella che analizza lo stato di salute degli affari del venditore e della sua zona, viene convocata periodicamente dal manager di vendita. La periodicità più frequente è quella mensile e alla riunione partecipano, oltre al manager che l'ha convocata, **il venditore come referente** e, talvolta, soprattutto in caso di zone *large/key account*, anche eventuali membri del *team* di vendita e del *team* allargato (**chart 293**), e in particolare specialisti del settore servizi nel caso fosse richiesta la loro competenza o la loro conoscenza di aspetti specifici del business servizi di quella zona. Non è infrequente il caso che ad alcune riunioni di *business review* partecipino anche persone di marketing interessate soprattutto a raccogliere informazioni dirette sulle situazioni di mercato e, eventualmente, per dare dei contributi di competenza specifica al venditore e al manager.

Nello schema riportato nella *chart* si evidenziano dei flussi di informazioni strutturate che alimentano la riunione di *business review* e forniscono gli elementi necessari per avere un quadro analitico di valutazione dello stato del business della zona gestita dal venditore.

Le informazioni strutturate sono integrate da informazioni non strutturate, la maggior parte delle quali riportate dal venditore, che le ha raccolte come sottoprodotto della sua attività sul mercato, informazioni necessarie per interpretare i risultati di vendita nelle condizioni nelle quali sono stati ottenuti e per individuare delle proposte di intervento nel caso di risultati insoddisfacenti.

I flussi di **informazioni strutturate** riguardano:

- i dati forniti dal **reporting system**, ossia dal quel sistema, più o meno evoluto e generalmente di natura informatica, che fornisce periodicamente i dati consuntivi ufficiali dell'azienda che riguardano le variabili di business relative a tutti gli obiettivi assegnati ai singoli venditori e a tutti gli altri livelli superiori fino al consolidato aziendale. Il *reporting system* deve essere alimentato a inizio esercizio, e aggiornato a ogni variazione successiva, con le informazioni riguardanti i profili delle zone assegnate ai venditori, tutti gli obiettivi assegnati a ciascuna zona/venditore e le analoghe stringhe di informazioni relative alle aree (**chart 55, 171**) e agli eventuali livelli superiori. Il sistema rileva dalle basi di dati aziendali nel corso dell'esercizio economico tutti i movimenti che interessano le variabili di business associate a tutti gli obiettivi assegnati e li contabilizza per ogni zona o ambito territoriale al quale si riferiscono ("territorio" inteso in senso logico e non fisico come discusso a **chart 55**). Il *reporting system* consente di conoscere, alla chiusura contabile periodica (in genere mensile), lo stato ufficiale di avanzamento progressivo di tutti gli obiettivi assegnati alle forze di vendita a tutti i livelli sulla base di tale contabilizzazione;
- il **timing degli obiettivi**, ossia le curve di *benchmark* che permettono di valutare per ogni obiettivo se i risultati sono in linea con le aspettative e stanno tracciando un percorso che presumibilmente porta a raggiungere a fine esercizio l'obiettivo assegnato. La curva di *benchmark* per ogni obiettivo è stabilita al tempo della formulazione del piano e si riferisce al risultato atteso a livello aziendale, tenendo conto della storia di quella specifica variabile di business, con i suoi eventuali fenomeni di stagionalità, di *skew* di fine anno (**chart 201**) e di altri aspetti concernenti le condizioni di partenza (portafoglio ordini, forniture e progetti in corso, volume dei flussi di affari ricorrenti, volumi dei crediti da incassare, ecc.) e possibili eventi attesi nel corso dell'esercizio in grado di influenzare l'andamento degli affari (lancio di nuovi prodotti/servizi, ritiro di prodotti/servizi obsoleti, variazioni nei prezzi, campagne promozionali programmate, novità nel portafoglio di offerta della concorrenza, ecc.). Se non esistono

particolari motivi associati alle caratteristiche della singola zona, si assume, in genere, come *timing* degli obiettivi di quella zona il *timing* aziendale stabilito in sede di formulazione del Piano di vendita, altrimenti si può concordare con il manager, sulla base di sensate argomentazioni, un *timing* specifico per un certo obiettivo su una certa zona, mentre in mancanza di informazioni viene assunta come curva di riferimento un'acquisizione di risultati lineare lungo tutto l'arco di tempo dell'esercizio economico. Nei *reporting system* più sofisticati il *timing* degli obiettivi è integrato nel sistema stesso in modo di fornire all'utente contemporaneamente sia il dato consuntivo che il suo stato di avanzamento rispetto alla curva di *benchmark*;

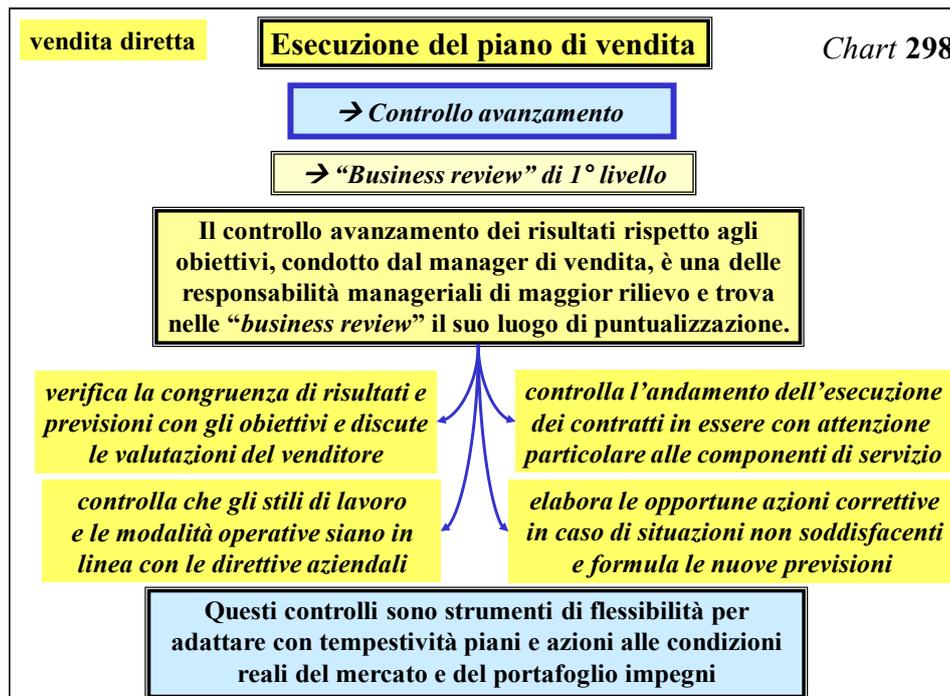
- **piani di azione concordati, opportunità, trattative, previsioni:** le opportunità individuate e le trattative in essere, che contribuiscono a sostanziare le previsioni formulate dal venditore, sono tutti elementi che coniugati con i risultati ottenuti alla data consentono di valutare se le linee di azione concordate tra venditore e manager a inizio esercizio sono state seguite, se sono ancora valide o se è necessario apportare delle modifiche o ripensarle completamente, come già programmaticamente previsto alla **chart 213**;
- **portafoglio ordini e avanzamento dei contratti in esecuzione:** le informazioni sui contratti in portafoglio che vanno in esecuzione nel corso dell'esercizio corrente e sull'avanzamento dei contratti già in esecuzione, forniscono dei contributi alle previsioni relative alle variabili di business influenzate (ad esempio, il fatturato) e consentono di controllare che tutto sia predisposto per onorare le scadenze concordate riguardo alla disponibilità dei prodotti e delle risorse umane e strumentali necessarie per l'esecuzione dei servizi.

Le **informazioni non strutturate** dovrebbero riguardare aspetti specifici sulle situazioni di business che il venditore ha affrontato e che sta affrontando, soprattutto **lo stato delle trattative** oltre a informazioni sull'andamento e sulle aspettative del mercato, sulla concorrenza in termini di risultati, di offerta e di comportamenti commerciali, sui problemi riscontrati presso i clienti e riconducibili a limiti o difettosità dei prodotti/servizi, dei processi aziendali, dei comportamenti, e altre informazioni di questa natura che possono avere influenza sull'immagine dell'azienda o far emergere l'esigenza di un qualche riposizionamento dell'azienda sul mercato.

La riunione di *business review* di 1° livello alimentata da questo insieme di informazioni e dall'esperienza commerciale del manager, del venditore e di eventuali altri partecipanti alla riunione, è il luogo di valutazione dell'andamento pregresso degli affari e delle prospettive a breve termine e a fine esercizio, di recepimento delle informazioni di *feedback* che interessano il venditore e il manager di vendita, di discussione delle informazioni di *feedback* da trasferire ai superiori livelli aziendali unitamente a delle ipotesi di provvedimenti tesi a migliorare la situazione, in caso di risultati non soddisfacenti e/o di prospettive problematiche.

Nella *chart* successiva si cerca di entrare un po' più all'interno dell'esecuzione della riunione di *business review*.

## La *business review* di 1° livello



Nelle riunioni di *business review* di 1° livello, punto di partenza del processo complessivo di Controllo avanzamento dei risultati aziendali, è il manager di vendita a diretto contatto con i venditori che ha un ruolo di primo piano poiché sue sono le responsabilità della convocazione e della conduzione delle riunioni, della valutazione dell’operato del venditore, della individuazione di eventuali problemi, della stima della loro criticità, della formulazione dei *feedback* verso il venditore, relativamente agli aspetti che riguardano la sua attività, il suo operato ed eventuali provvedimenti correttivi di sua competenza, dei *feedback* verso sé stesso per interventi in aree di propria pertinenza, dei *feedback* verso l’azienda per tutti gli aspetti che sono di interesse più propriamente aziendale e della formalizzazione di eventuali proposte di interventi correttivi che emergono da tali riunioni da portare all’attenzione dei livelli superiori.

Nelle riunioni di *business review* si sovrappongono diversi aspetti distinti tra di loro:

- il primo riguarda gli scambi informali di impressioni, stati d’animo e informazioni di varia natura, che danno al manager una prima e importante percezione della situazione emotiva nella quale il venditore si trova a operare, e per esplorare, con chi vive tutti i giorni la realtà del mercato, “cosa sta succedendo là fuori”<sup>123</sup>;
- il secondo aspetto è quello più propriamente tecnico e relativo allo scopo ufficiale della riunione in cui si esplicano una serie di verifiche e valutazioni congiunte del manager con il venditore su:
  - la congruenza dei risultati ottenuti alla data, per ciascuno degli obiettivi assegnati al venditore, rispetto ai dati di riferimento dedotti dalle curve di *benchmark*. Nel caso di scostamenti significativi si discute sulle presunte cause di tali scostamenti, discussione per la quale gli elementi raccolti dal venditore in sede di autocontrollo possono rappresentare un prezioso supporto. Si verificano anche le eventuali discordanze dei risultati ottenuti rispetto alle previsioni elaborate nelle riunioni di *review* precedenti per valutare i motivi di tali discordanze, se presenti, al fine di migliorare i criteri attraverso i quali le previsioni sono formulate. Ad analisi del progresso conclusa si elaborano le **previsioni a breve termine**

<sup>123</sup> L’esigenza del management di avere una visibilità su “cosa sta succedendo là fuori”, nel senso di avere una conoscenza tempestiva sull’andamento delle operazioni di vendita, attività che si svolgono prevalentemente fuori dal perimetro dei confini aziendali, è una delle motivazioni più forti per l’adozione di un sistema CRM (chart 434)

sulla base delle situazioni di vendita già avviate e prossime alla conclusione, sulle quali il venditore dovrebbe possedere solide informazioni, per procedere successivamente alla formulazione delle **previsioni a fine esercizio**, rivedendo tutte le possibili sorgenti di business che quella determinata zona può esprimere (*chart 207*). Per le aziende quotate in borsa la fase previsionale della *business review* è di particolare importanza per il vertice aziendale poiché fornisce informazioni di prima mano, motivate e verificate dai manager di linea, che contribuiscono a determinare le previsioni di vendita periodiche che vengono fornite agli analisti finanziari e alla comunità degli investitori. La capacità dell'azienda di formulare previsioni che a posteriori si dimostrino attendibili viene interpretata dai mercati finanziari come capacità del management dell'azienda di essere in controllo del proprio business con effetti positivi sulla quotazione del titolo azionario;

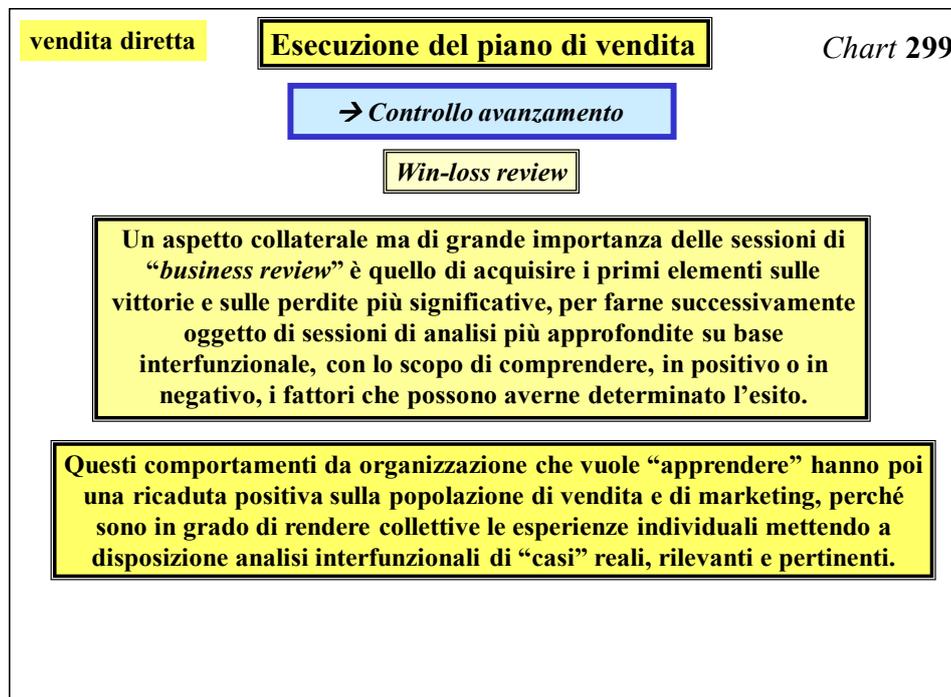
- dalla discussione dei risultati complessivi si passa poi ad analisi più puntuali su aspetti specifici significativi, quali:
  - l'andamento dei crediti in relazione agli eventuali obiettivi assegnati e le motivazioni delle situazioni di clienti fuori linea;
  - lo stato dei contratti in vita già in esecuzione, con attenzione particolare alle componenti di servizio, per le quali eventuali ritardi risulterebbero difficili e costosi da recuperare e potrebbero porre un problema di disponibilità di risorse, e quei contratti per i quali è previsto l'inizio dell'esecuzione a breve termine per verificare che nulla osti al rispetto delle scadenze;
  - i progressi o i problemi sulle situazioni di vendita di maggiore rilevanza per il valore d'immagine sul mercato del cliente coinvolto, per l'entità del business che si sta trattando, per un loro particolare significato come nel caso di trattative con importanti clienti della concorrenza o nelle prime vendite di nuove linee di offerta;
  - se l'acquisizione di nuovi clienti è una componente importante del business la *review* cerca di investigare come vengono prodotte e gestite le *lead* (*chart 227*) relative a tale sorgente di affari, la loro qualità, le trattative che generano e i tassi di conclusione positiva (*lead tracking*);
- l'elaborazione di possibili azioni correttive per tutte le situazioni fuori linea che possono riguardare business, crediti, esecuzione dei contratti, *customer satisfaction*, ecc., decidendo di rendere operative quelle azioni eseguibili dal venditore stesso e dal manager di vendita e raccogliendo, per sottoporle ai livelli superiori di management, tutte le altre proposte di azione che sembra opportuno suggerire e che travalicano le responsabilità del venditore e del suo manager;
- il terzo aspetto riguarda l'attività di controllo del manager sullo stile di lavoro del venditore, il suo senso di iniziativa, la sua autonomia operativa, la sua capacità di reagire ai problemi. Un certo carattere vagamente inquisitivo delle riunioni di *business review* deriva proprio dal fatto che per alcuni manager la sola considerazione dei risultati in corso d'esercizio costituisce elemento insufficiente per valutare compiutamente la conduzione degli affari su una certa zona poiché, anche in caso di situazioni positive, queste potrebbero essere state generate da circostanze estranee al modo di condurre gli affari del venditore e, quindi, mascherare potenziali problemi che potrebbero emergere successivamente. E proprio su questo punto si confrontano due visioni opposte del controllo manageriale, a cui si è già fatto riferimento alla *chart 191*: una molto pragmatica che tende a fermarsi solo alla considerazione dei risultati (*OBSCS: Outcome-Based Sales Control Systems*), dando a questi un valore implicito di qualità dell'azione e del comportamento del venditore, e l'altra che vuole invece indagare le origini di certi risultati (*BBSCS: Behaviour-Based Sales Control Systems*) nel timore che fatti contingenti possano mascherare insufficienze che produrranno inevitabilmente i loro effetti successivamente. Ma il manager di vendita per avere una più completa e diretta percezione di come operano i venditori sul mercato, dovrà comunque coniugare alla dialettica esplorativa delle riunioni di *business*

*review* l'osservazione diretta sul campo visitando clienti e coinvolgendosi personalmente in alcune situazioni di vendita.

Il processo di Controllo avanzamento con le sue riunioni di *business review* ai diversi livelli aziendali, come si vedrà in seguito (**chart 300**), introduce nella complessa macchina organizzativa di Esecuzione del piano di vendita quei sensori necessari ad adattare, con relativa prontezza, piani e azioni alle condizioni reali del mercato e del portafoglio impegni, e nello stesso tempo, se opportunamente gestito, può influire positivamente sulla motivazione dei venditori che si sentono coinvolti in uno dei principali flussi decisionali dell'azienda, a cui contribuiscono con le loro analisi e le loro proposte, e trovano nelle *business review* un luogo ufficiale in cui portare all'attenzione dell'azienda i loro successi commerciali oppure discutere le loro eventuali difficoltà per ottenere consigli e supporto.

Ciononostante, in alcune aziende se risulta che il business del venditore sta procedendo in maniera soddisfacente le riunioni di *business review* non vengono tenute, e il manager rileva solo i dati consuntivi e le previsioni fatte dal venditore: così facendo semplifica le operazioni e riduce il carico di lavoro suo e del venditore, ma, ovviamente, perde molta parte di quegli importanti aspetti informativi ai quali si è in precedenza accennato.

## Le "win-loss review"



Le riunioni di *business review* sono anche il luogo dove sono sottoposte a un primo vaglio generale le situazioni più significative di vittorie e di sconfitte commerciali.

Queste situazioni sono rilevanti per ciò che comportano in termini diretti sui risultati di vendita, per l'influenza che possono avere su altre situazioni commerciali, per gli effetti sull'immagine dell'azienda e per il loro valore in termini di "lezioni apprese" per le diverse funzioni aziendali.

Sul piano strategico, quest'ultimo aspetto è forse il più importante se nell'azienda esiste una volontà politica di far tesoro delle lezioni apprese e di trarne le dovute conseguenze.

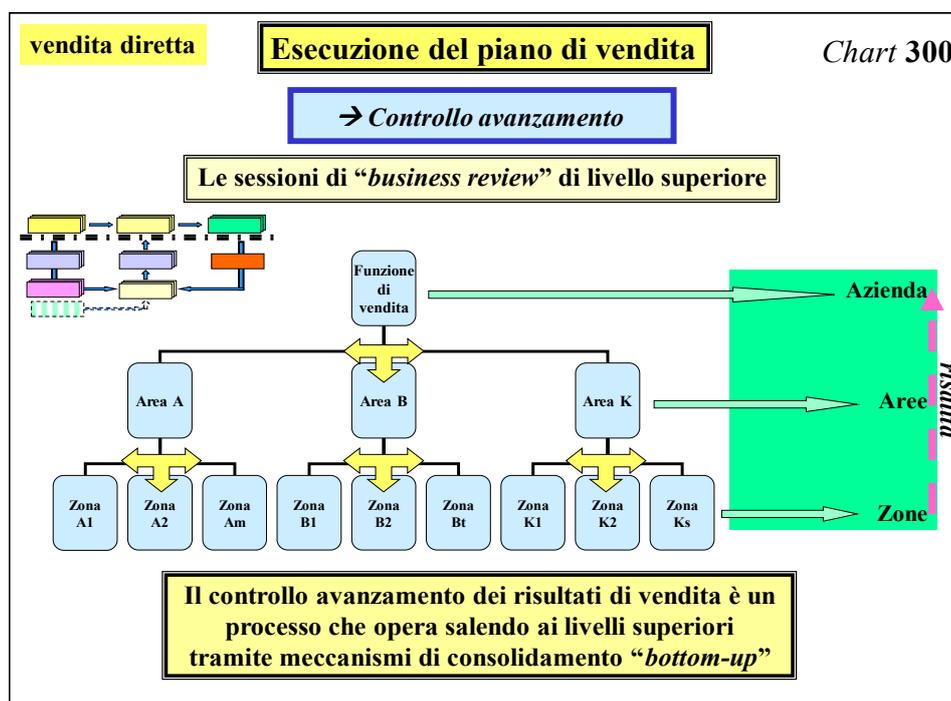
Corollario quindi alle riunioni di *business review* sono altre riunioni, asincrone e distinte da queste ultime, dedicate all'analisi delle vittorie e delle sconfitte (*win-loss review*) su trattative di una certa importanza per valutare le cause che hanno portato a tali esiti valorizzando e rendendo più evidenti con opportune comunicazioni gli aspetti positivi e trarre degli insegnamenti da quelli negativi. Le conclusioni di particolare rilievo che emergono da tali analisi sono opportunamente canalizzate per

contribuire a sostenere o a correggere l'impostazione di eventuali analoghe azioni commerciali in corso, ma, cosa ancor più importante, per far sì che ne traggano le dovute conseguenze le varie funzioni aziendali chiamate in causa da tali conclusioni e cioè: **operazioni di vendita** (impostazione ed esecuzione delle trattative, referenze, ecc.), le varie branche del **marketing** (strutturazione dell'offerta, *sales value proposition*, politiche di prezzo, condizioni contrattuali e commerciali, posizionamento competitivo, comunicazioni, strategia di canale, ecc.), le funzioni di **produzione** e di **controllo della qualità**, gli **approvvigionamenti**, la **logistica**, ecc.

Alle riunioni di *win-loss review* che, in genere, sono promosse dalla funzione di marketing e concordate con i venditori che hanno condotto le trattative da analizzare, partecipano tutte le funzioni che possono essere interessate agli esiti di tali analisi, esiti che sono poi portati all'attenzione del vertice aziendale per dare evidenza ai miglioramenti da implementare.

Questi comportamenti, da organizzazione che “apprende” dall'esperienza, hanno poi una ricaduta positiva sulla popolazione di vendita poiché, con le analisi interfunzionali d'importanti “casi” reali, sono rese collettive delle esperienze individuali, e si possono ottenere ulteriori benefici dai provvedimenti migliorativi che le diverse funzioni dovrebbero implementare.

## Le *business review* di livello superiore nella vendita diretta



Mentre la formulazione del Piano di vendita ha un'importante componente generativa *top-down* (*chart 107 e seg.*) il Controllo avanzamento del piano non può che procedere *bottom-up* dovendo necessariamente acquisire gli elementi che lo sostanziano dalle realtà delle operazioni svolte dai venditori sul mercato.

In questo senso le *business review* di 1° livello, le “molecole” che costituiscono il primo strato del processo di Controllo avanzamento del piano di vendita, alimentano in senso informativo, interpretativo e predittivo le successive *business review* di livello superiore fino ad arrivare alla *review* complessiva aziendale nella quale sono coinvolti tutti i vertici dell'azienda.

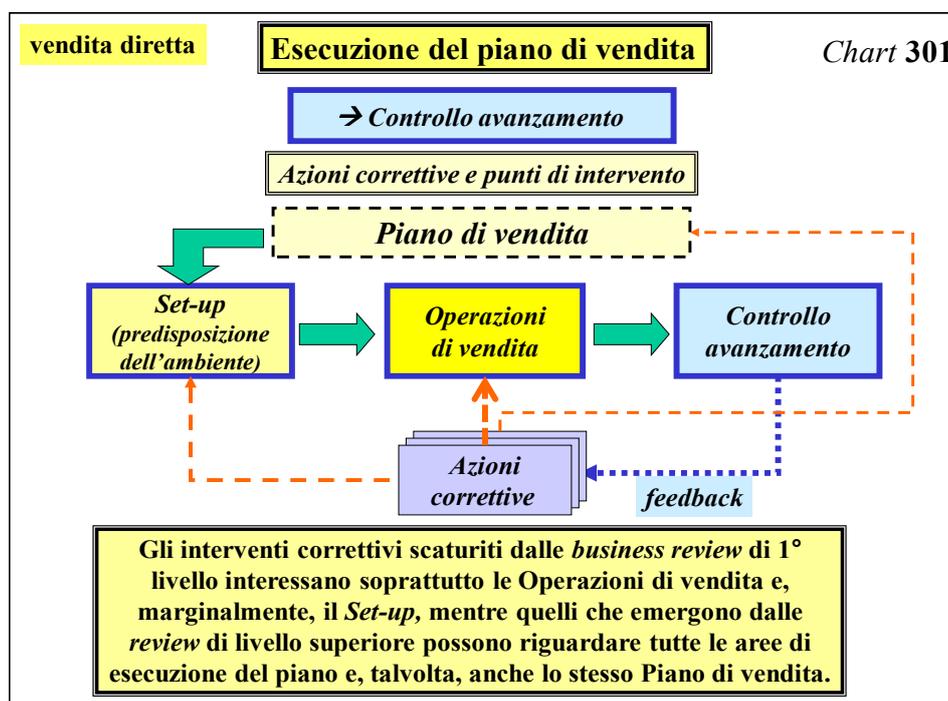
La struttura delle *business review* di livello superiore è molto simile a quella delle *review* di 1° livello discussa a *chart 297* dove il **ruolo di referente è assunto dal manager responsabile del “territorio” investigato** (“territorio” inteso in senso logico, come discusso a *chart 55*), fino ad arrivare alla *review* di livello aziendale dove il referente è il responsabile della funzione di vendita.

Le *review* di livello superiore entrano meno nei dettagli delle singole situazioni di vendita poiché tendono a focalizzare il loro interesse sulle aree di maggiore problematicità in termini di risultati ottenuti e/o di prospettive future, cercando di comprenderne le cause e valutando i possibili rimedi che consentano di riportare la situazione più vicina alle condizioni prefigurate dal piano. In tal senso quanto elaborato in termini interpretativi e propositivi nelle *review* di livello inferiore è in grado di apportare importanti contributi.

Nelle aree dove si concentrano le maggiori difficoltà, è necessario primariamente assicurare la massima mobilitazione delle forze di vendita e attuare degli interventi di affiancamento e sostegno che, se non eliminano completamente, almeno mitigano le difficoltà oggettive e/o psicologiche di chi opera sul campo.

I provvedimenti correttivi di natura tattica sono sempre molto delicati poiché implicano un ripensamento di decisioni anche molto recenti, che, avendo un potenziale impatto su aspetti professionali e, spesso, economici dei venditori, rischiano di ledere la credibilità del management pur essendo lodevoli nel loro intento. Quindi, il “dove”, “come” e “quando” intervenire è una decisione molto delicata e talvolta anche tecnicamente difficile, come si vedrà nella prossima *chart*.

## Azioni correttive e punti di intervento



Se i *feedback* (chart 135), con le ulteriori informazioni interpretative di corredo che provengono dai diversi stadi del Controllo avanzamento del piano, evidenziano delle situazioni di criticità di una certa importanza le quali richiedono interventi correttivi che vanno oltre la pressione manageriale sui venditori, allora si pone il problema del “dove” e “come” intervenire, ed eventualmente anche del “quando”, poiché certe decisioni è bene siano prese immediatamente mentre per altre può essere più opportuno continuare l’osservazione per verificare se certe valutazioni risultino o meno confermate dalle evoluzioni della situazione commerciale.

Se, date certe circostanze di carattere generale, le uniche variabili che determinano i risultati di vendita sulle quali l’azienda può influire fossero limitate all’ambito delle operazioni di vendita, allora gli eventuali interventi correttivi andrebbero concentrati su questo processo e riguarderebbero soprattutto i venditori, per la loro responsabilità operativa, e i manager di vendita per la loro responsabilità di assetto, conduzione, guida e gestione della forza di vendita.

E, in effetti, già dalla fase di autocontrollo, prima ancora della stessa riunione di *business review* di 1° livello, si è visto (*chart 296*) che, in presenza di risultati insoddisfacenti, il venditore stesso può attuare interventi correttivi come, ad esempio, una revisione del suo piano di azione e delle priorità di lavoro, nuove o differenti attività di generazione della domanda, una maggiore focalizzazione su quei prodotti/servizi e su quei problemi dei clienti sui quali il mercato sembra più ricettivo.

Successivamente, nella riunione di *business review* di 1° livello, le analisi congiunte tra venditore e manager di vendita, con il supporto di eventuali altri partecipanti alla riunione e in presenza di problemi che suggeriscono di effettuare qualche cambiamento, possono essere individuate ulteriori aree di intervento alcune delle quali possono riguardare ancora l'operatività del venditore mentre altre possono riguardare le responsabilità del manager di vendita, soprattutto se tali interventi si riferiscono a presunti limiti di conoscenze o di esperienza del venditore, limiti che per loro natura non possono che essere colti da un'analisi sul lavoro del venditore fatta dall'esterno. In questi casi il manager dovrà coinvolgersi per eliminare o ridurre questi limiti attraverso un'attività di affiancamento sul campo (*coaching*) e/o un opportuno programma accelerato di addestramento o di aggiornamento e/o un impiego più sostanzioso di supporti tecnico/commerciali per quel venditore. Un'evenienza del genere pone anche il problema di valutare se quel venditore sia la persona adatta per il ruolo che gli è stato affidato e, molto spesso, se la convinzione che matura nel manager è negativa, la soluzione a tale problema non può essere trovata in tempi brevi per cui il manager deve comunque adoprarsi per gestire al meglio la circostanza.

Già da queste brevi osservazioni emerge come le azioni correttive individuate nella fase di autocontrollo e nella *business review* di 1° livello tendono a riguardare le **Operazioni di vendita** e la maggioranza degli interventi correttivi richiedono una loro pronta attuazione da parte del venditore e del manager di vendita.

Ciononostante dalle analisi svolte nella *review* di 1° livello possono anche emergere problemi che hanno una portata che trascende l'ambito del "territorio" investigato nella *review* e sembrano richiedere interventi di diversa natura, al di fuori delle Operazioni di vendita ma che potrebbero rimettere in discussione alcune delle decisioni prese nell'ambito del processo di **Set-up** e, persino, dello stesso **Piano di vendita**.

Gli interventi correttivi sul **Set-up** (*chart 138-199*) nel corso dell'esercizio economico, interventi che possono riguardare la struttura del *coverage*, la definizione delle zone, l'assegnazione delle zone ai venditori, la distribuzione degli obiettivi e i criteri di remunerazione e incentivazione, sono interventi di competenza dei manager di vendita e comportano implicazioni macchinose, a parte limitati interventi di revisione delle zone e di aggiustamento degli obiettivi utilizzando il sopra-distribuito (*chart 175*). La macchinosità di tali implicazioni deriva difficoltà di attuazione, giacché è necessario mantenere l'equilibrio e la compatibilità tra i molti e diversi interessi che si contrappongono, e per un certo effetto di destabilizzazione organizzativa e psicologica che cambiamenti in corso d'opera su variabili come quelle citate comportano.

Ma nei casi estremi in cui certi obiettivi chiave sembrano infattibili e non ci sono idee convincenti su significative azioni correttive su Operazioni di vendita e *Set-up* o le azioni correttive sono inattuabili per qualunque ragione (economica, di tempo, di disponibilità delle risorse adatte, ecc.) si può anche arrivare alla decisione di intervenire sul **Piano di vendita** (*chart 98-131*), ossia sul contenuto e sul valore quantitativo degli obiettivi per la funzione di vendita, con tutte le gravi conseguenze che questa decisione può comportare (riduzione di spese, rinvio di investimenti, riallocazione di risorse, revisione di tutti gli obiettivi distribuiti alle forze di vendita, ecc.).

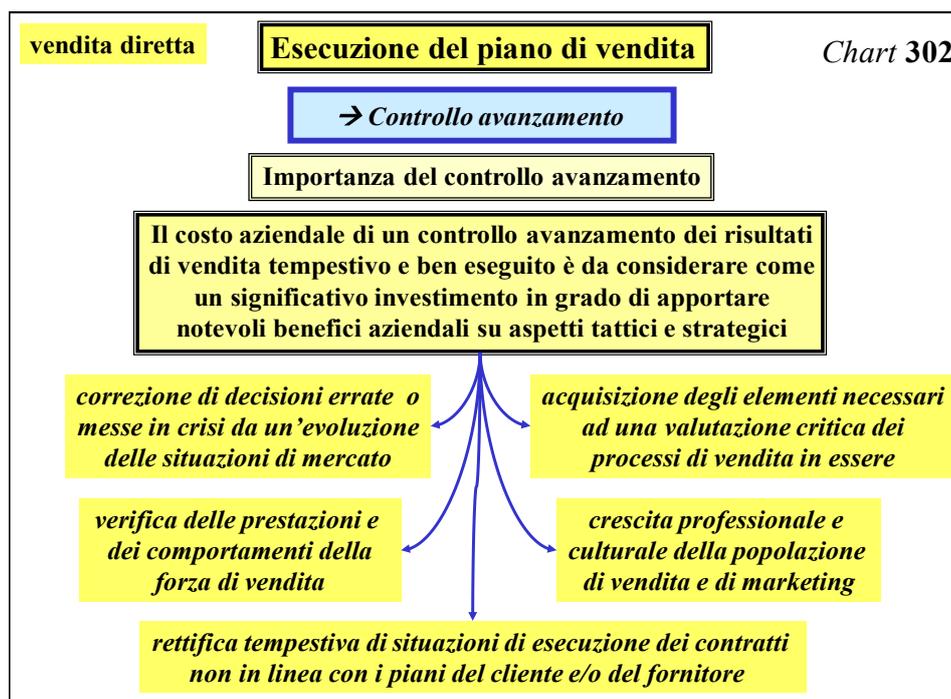
E, in effetti, provvedimenti correttivi di una certa importanza sul Piano di vendita comportano conseguenze sul conto economico d'esercizio e richiedono una rielaborazione dei piani di produzione, di approvvigionamento, d'investimento e una revisione, per gli opportuni provvedimenti, delle previsioni di *cashflow*, con ripercussioni che possono comportare anche delicatissimi provvedimenti sulle risorse umane.

Quanto sopra non contempla interventi correttivi sul **Piano di marketing** (*chart 25-97*) (portafoglio di offerta, mercati indirizzati, modelli di commercializzazione) e sulle **Condizioni al contorno**

(*chart 417-436*) (cooperazione e integrazione interfunzionale, utilizzo di tecnologie abilitanti, alleanze, ecc.) perché non sarebbero interventi di portata tattica in grado di influenzare significativamente i risultati dell'esercizio corrente giacché richiedono tempi lunghi d'implementazione, a esclusione, forse, di certe ristrutturazioni cosmetiche dell'offerta esistente, di qualche variazione nelle politiche di prezzo, di limitate modifiche alle condizioni contrattuali e commerciali e di interventi manageriali per stimolare una migliore collaborazione interfunzionale. Ma tutte le evidenze che emergono dal Controllo avanzamento che mettono in discussione qualche aspetto del Piano di marketing e della gestione delle Condizioni al contorno sono di estrema importanza e vanno riportate ai vertici aziendali per le opportune valutazioni di intervento.

Quindi le proposte di interventi correttivi che emergono dalle *review* di 1° livello e che vanno oltre le operazioni di vendita vanno portate in discussione nelle *review* di livello superiore dove si decide il "se intervenire", il "quando", il "dove", il "come" e si attribuiscono le responsabilità di realizzazione di tali interventi e dei loro effetti.

## Importanza del Controllo avanzamento



Il Controllo avanzamento del piano di vendita attraverso un periodico esame critico dei risultati progressivi ottenuti a fronte degli obiettivi assegnati, costituisce sicuramente un ulteriore onere non direttamente produttivo per i venditori, almeno secondo quell'idea, alquanto sommaria ma molto diffusa, discussa a proposito di *time management* (*chart 294*), che vede nel contatto diretto con i clienti il miglior impiego del tempo dei venditori.

Ciononostante sembra indubbio che una visione più lungimirante e maggiormente articolata delle problematiche di vendita non possa non considerare positivamente il tempo speso per il Controllo avanzamento come processo che permette all'azienda di mantenere una certa capacità di pilotaggio del complesso fenomeno della vendita, nelle derive e turbolenze prodotte dalle innumerevoli variabili indipendenti esterne e nelle aleatorietà indotte dai possibili errori di valutazione nella formulazione del Piano di vendita, nell'esecuzione del *Set-up* e nella definizione dei piani di azione di zona.

Il Controllo avanzamento va visto come un investimento del tempo delle forze di vendita in grado di apportare numerosi benefici su diversi aspetti, alcuni dei quali sono da individuare nella:

- **correzione di decisioni errate o messe in crisi da un'evoluzione non prevista delle situazioni di mercato:** si può verificare con una rivisitazione critica a ritroso di quanto discusso fino a questo punto, come tutte le metodiche proposte, a partire dal Piano di marketing, proseguendo con il Piano di vendita per culminare con il processo di Esecuzione del piano, siano metodiche basate su un numero notevole di ipotesi di lavoro che pur nella loro ragionevolezza, nel sostegno che ricevono dalla prassi e nel conforto delle esperienze positive, sono soggette a errori per loro stessa natura e per la dipendenza da altrettanto numerosi imponderabili. S'impone quindi la messa in atto di un qualche meccanismo organizzativo che, tenendo sotto controllo la rispondenza della **realtà fattuale**, cioè i risultati, alla **realtà immaginata**, cioè il piano, consenta di segnalare al management eventuali discrepanze per mettere in atto i provvedimenti correttivi ritenuti più idonei in relazione alle circostanze. **Il Controllo avanzamento risponde a questa esigenza e come tale, qualunque sia la struttura che si dà al processo, è un elemento indispensabile alla fisiologia complessiva dell'azienda;**
- **acquisizione degli elementi necessari a una valutazione critica dei processi di vendita in essere:** le riunioni di *business review*, combinate con le riunioni di *win-loss review*, come risultato delle discussioni tese a individuare, in positivo e in negativo, le principali cause dei risultati di vendita e dello stato della *customer satisfaction*, permettono di mettere sotto osservazione tutte le attività che contribuiscono all'esecuzione dei processi di vendita e di individuare gli interventi necessari a migliorare la qualità delle operazioni;
- **verifica delle prestazioni e dei comportamenti della forza di vendita:** il Controllo avanzamento oltre a segnalare al management la rispondenza del piano complessivo alla realtà attuale del mercato, consente di individuare le aree di prodotto/servizio e quelle di mercato che presentano le maggiori criticità, così come la rispondenza delle prestazioni e dei comportamenti dei venditori alle aspettative dell'azienda. Questi elementi permettono di intervenire su singole aree di attività o su singole situazioni personali con appropriate azioni correttive decise sulla specificità della situazione sulla quale intervenire;
- **crescita professionale e culturale della popolazione di vendita e di marketing:** l'autocontrollo e l'analisi critica degli eventi, che scaturiscono dal processo di Controllo avanzamento, generano provvedimenti correttivi, stimolano il lavoro di gruppo con altre funzioni aziendali, divulgano le evidenze che emergono dalle analisi di vittorie e sconfitte, e questi sono tutti elementi che hanno come effetto collaterale la crescita culturale, professionale e di consapevolezza, dei venditori e di tutte le persone di marketing. Tutto ciò costituisce un ulteriore apporto di valore del Controllo avanzamento che risulterà evidente e prezioso sul medio/lungo periodo;
- **rettifica tempestiva di situazioni di esecuzione dei contratti non in linea con i piani del cliente e/o del fornitore:** un Controllo avanzamento che prenda in considerazione oltre che le operazioni di vendita anche le problematiche connesse alla esecuzione dei contratti e alla *customer satisfaction*, si pone al centro della scena come **torre di controllo** di tutte le operazioni dell'azienda con il mercato, cercando anche di prevenire i problemi di quella fase molto delicata del ciclo di vendita che è l'esecuzione del contratto, presupposto alla fatturazione e all'incasso, e contribuendo così all'evolversi in positivo della relazione con il cliente.

Da quanto sopra emerge chiaramente come le attività svolte dal venditore per l'esecuzione del Controllo avanzamento siano da considerare come contributo fondamentale alla sua produttività come lo sono le attività svolte per la definizione dei piani di zona (**chart 207-212**), anche se non svolte a diretto contatto con il cliente.

Con questa *chart* si esaurisce la discussione del processo di Controllo avanzamento del piano di vendita in regime di vendita diretta, che costituisce il terzo e ultimo processo del percorso proposto a **chart 135** per la Esecuzione del piano di vendita, e si passa all'ultimo argomento che completa questo capitolo, relativo alla discussione sulle risorse necessarie a tale esecuzione.

## Le risorse per l'Esecuzione del piano di vendita



Conclusa la discussione sui processi che realizzano l'Esecuzione del piano di vendita per il modello di vendita diretta che, come già più volte osservato in precedenza, rimane un quadro di riferimento anche per gli altri modelli di commercializzazione che saranno discussi in seguito, sembra opportuna una breve digressione su alcune delle risorse più critiche necessarie all'attuazione di tali processi.

La qualità della gestione delle vendite non è determinata soltanto dai criteri manageriali adottati per impostare e condurre le operazioni di vendita ma anche, e talvolta soprattutto, dalla disponibilità delle risorse necessarie a rendere tali criteri realmente applicabili con l'efficacia voluta ai processi operativi.

Queste considerazioni vogliono porre l'accento sull'importanza delle risorse quali fattori abilitanti la gestione manageriale e il fatto che le inadeguatezze rispetto a questo fronte possono rendere velleitaria qualunque buona intenzione.

Inoltre non è inopportuno sottolineare che sia le tecniche manageriali adottate sia i relativi mezzi di supporto sono importanti elementi di differenziazione competitiva e oggetto di attenta e reciproca osservazione imitativa tra concorrenti.

La macchina organizzativa di vendita è una macchina complessa e il suo grado di complessità è rivelato sia dalle numerose problematiche sottese ai processi di vendita che sono stati in precedenza discussi, indipendentemente dalla specifica implementazione di questi processi realizzata in ciascun'azienda, sia dalla varietà delle risorse necessarie alla loro esecuzione la cui disponibilità e qualità determinano l'efficacia e l'efficienza dei processi stessi.

Volendo categorizzare tali risorse s'intravedono tre principali filoni d'inquadramento: **le risorse umane**, **le risorse strumentali** e **la disponibilità di fondi** per la gestione delle operazioni di vendita.

Quello delle risorse umane è forse il filone maggiormente critico perché richiede la creazione di un capitale di capacità, competenze, professionalità e preziose caratteristiche personali che si costruiscono in tempi lunghi con un'accurata selezione, un forte impegno di formazione e sviluppo, e un'adeguata strutturazione organizzativa, **capitale la cui conservazione richiede altrettanta cura della sua creazione.**

Tra le **risorse umane**, nella gestione dei processi di Esecuzione del piano di vendita, si evidenziano:

- i **manager di vendita (sales manager)**, quali attori protagonisti nei processi di *Set-up* e di Controllo avanzamento e nel ruolo di registi delle operazioni di vendita. Molto del successo o meno delle operazioni di vendita dipende:
  - a monte, dal lavoro di preparazione dell'ambiente di vendita svolto dal singolo manager di vendita il quale, sulla base della struttura del *coverage* che è stata stabilita (*chart 142-162*), procede alla segmentazione in zone del mercato affidatogli (*chart 163-166*), all'assegnazione delle zone ai venditori (*chart 167-168*), alla distribuzione degli obiettivi (*chart 170-179*), alla applicazione dei meccanismi di incentivazione (*chart 180-191*), alla comunicazione dei pacchetti di assegnazioni ai venditori (*chart 192-198*), tutti fattori determinanti nella dinamica dello svolgimento delle operazioni di vendita;
  - durante l'esecuzione delle operazioni di vendita, dal lavoro di indirizzo, supporto e guida dei venditori;
  - a valle, dall'efficacia di esecuzione del processo di Controllo avanzamento (*chart 296-302*) che comporta la diagnosi dei problemi riscontrati nelle varie zone, la qualità dei *feedback* interni all'area di sua competenza e di quelli che vanno riportati ai livelli superiori, e la rapidità e decisione con cui attua i provvedimenti correttivi di sua competenza e controlla l'attuazione dei provvedimenti correttivi di competenza dei suoi venditori.

Il profilo professionale del manager di vendita, per l'importanza che tale figura riveste nell'orchestrazione della forza di vendita, è approfondito nelle successive *chart 305-308*;

- i **venditori**, quali protagonisti al centro della scena nelle operazioni di vendita. È tale l'importanza della qualità e di un'appropriata attitudine dei venditori per il ruolo che devono coprire che Calvin nel suo già citato lavoro<sup>124</sup>, con una nettezza inusuale nei contesti industriali europei, riferendosi ai venditori così titola il capitolo 2: "*Hiring the Best, Terminating the Rest*". Egli argomenta, citando le esperienze d'importanti uomini di affari americani, che l'assumere e conservare i migliori venditori e licenziare tutti gli altri è la formula migliore per il successo nel business, con ciò confermando l'importanza aziendale di questa specifica funzione e giustificando qualunque pratica che consenta, partendo da una situazione di fatto più o meno soddisfacente, di rinnovare con continuità il patrimonio di venditori dell'azienda. Ma per le leggi sul lavoro vigenti in Italia tali pratiche sono molto più difficili da adottare. Diventa, quindi, maggiormente importante per le aziende la fase di verifica preliminare delle caratteristiche personali e professionali di qualunque persona debba essere impiegata nelle attività di vendita e dello sforzo, anche economico, necessario per il suo sviluppo professionale e tecnico. Altrettanto importante diventa la protezione dalle mire di concorrenti e di operatori economici di altri settori, del patrimonio commerciale dell'azienda rappresentato dai suoi venditori. L'importanza di quest'argomento merita di essere ripresa con un approfondimento del profilo professionale dei venditori che viene discusso alle successive *chart 309-315*;
- le persone che operano nei **canali diretti complementari**, quando implementati, e, quindi, l'*inside sales* e il *telemarketing*, di cui si è già discusso alle *chart 59-63* a cui si rimanda;
- i **supporti tecnici** tramite personale specializzato, particolarmente necessari per trattare prodotti e servizi complessi, per vendite progettuali, per la commercializzazione di nuovi prodotti e servizi non ancora ben conosciuti dalle forze di vendita e per tutte quelle situazioni commerciali nelle quali la competenza tecnica e applicativa è considerata dal cliente un valore distintivo e un'assicurazione dai rischi di risultato. La disponibilità di supporti tecnici è spesso inoltre la risorsa essenziale per sostenere una politica di Marketing Relazionale su clienti selezionati (*chart 45*);

<sup>124</sup> Robert J. Calvin, op. cit., pag. 10

- gli addetti a una **funzione di raccordo** tra le forze di vendita, gli eventi operativi di vendita, il *reporting system* e tutti gli strumenti informatici che si interfacciano con le operazioni di vendita, funzione in molte aziende indicata come “**Amministrazione vendite**”, la quale ha il compito di fornire supporto informativo ai manager di vendita nell’esecuzione del processo di *Set-up* (in particolare per quanto riguarda *coverage*, zone, obiettivi, incentivazione), di trasferire le decisioni prese in sede di *Set-up* al *reporting system* (in particolare la definizione delle zone, i venditori responsabili di tali zone, gli obiettivi assegnati), curare/controllare gli aspetti amministrativi connessi ai programmi di incentivazione e a fungere da interfaccia lato vendite verso i sistemi informatici e verso altre funzioni aziendali (personale, liquidazione dei compensi variabili ai venditori a incentivo, funzione amministrativa per la gestione dei budget delle spese di vendita e di marketing operativo, ecc.). La consistenza numerica degli addetti a tale funzione dipende dalla dimensione della struttura di vendita dell’azienda, dalla complessità del modello di business e del modello organizzativo adottato e può andare dalla singola persona *part-time* a un più nutrito gruppo di persone dotate di notevoli competenze specifiche.

Gli “utensili” di lavoro delle risorse umane entrano nel secondo filone di categorizzazione delle risorse necessarie all’Esecuzione del piano di vendita, e cioè le **risorse strumentali**, la disponibilità e la qualità delle quali sono fattori determinanti per il livello di competitività dell’azienda:

- **portale internet**, è la risorsa strumentale di maggiore visibilità esterna. Si preferisce parlare di “portale” e non di “sito” internet, al di là di certe differenze tecniche per addetti ai lavori, solo per sottolineare che, come uno dei tre pilastri costituenti i canali diretti complementari, questo strumento tecnico rappresenta la porta di ingresso a un’immagine virtuale dell’azienda, speculare alla sua immagine reale, visibile ai mercati che si vogliono indirizzare, siano essi locali o nazionali, nazionali o internazionali, generali o specialistici, fatti di clienti o di potenziali tali. Con ciò s’intende che, tramite il portale internet, si può comprendere l’essenza dell’azienda nel senso di conoscere la sua offerta, anche in maniera molto dettagliata sul piano funzionale e tecnico, comunicare nei due sensi mercato/azienda e azienda/mercato, prender visione della disponibilità fisica dei prodotti, valutare alternative di prodotto, immettere ordini di acquisto in alternativa ai modi tradizionali, se più conveniente, più rapido o più opportuno, tracciare con continuità tutti gli iter di relazione e tutti gli aspetti documentali amministrativi, accedere a certi strumenti informatici che l’azienda mette a disposizione dei suoi clienti [ad esempio, configuratori di prodotto, modelli di calcolo (*TCO*: **chart 249**, *ROI*: **chart 261**, ecc.), guide alla diagnostica dei problemi tecnici, ecc.] e accedere ad altre funzionalità specifiche dell’area di business nel quale l’azienda opera. Appare evidente come un portale internet chiaro, aggiornato, facile da usare, con tempi di risposta rapidi e che propone funzionalità apprezzate dagli utenti, costituisca un elemento di vantaggio competitivo e uno strumento complementare al lavoro delle forze di vendita in grado d’incrementarne significativamente la produttività complessiva;
- **reporting system**, si è già vista la sua essenzialità per il Controllo avanzamento del piano di vendita, a cui si rimanda (**chart 297**). Questo è il più importante strumento di lavoro per le vendite ed è un po’ l’implacabile “conosci te stesso” dell’azienda da cui si dipartono gli sforzi di diagnosi dei problemi e di formulazione dei provvedimenti correttivi sia di livello tattico, per tentare di proteggere il Piano di vendita dell’esercizio in corso, sia di livello più strategico per intervenire sulle aree di debolezza strutturale i cui effetti tendono a farsi sentire sul medio/lungo periodo;
- **marketing database**<sup>125</sup>, intendendo con ciò un complesso di informazioni demografiche sulle aziende di facile e rapido accesso per le forze di vendita che fornisca delle fotografie

<sup>125</sup> Un “database” informatico è un archivio, o un insieme di archivi correlati tra di loro, di dati ai quali si può accedere secondo molteplici viste logiche. Ad esempio un *database* di righe d’ordine può essere visto nella prospettiva dei prodotti ordinati, o dei clienti che li hanno ordinati, o delle zone geografiche di spedizione, ecc., per diversi scopi di elaborazione e di analisi. A sua volta tale *database* può essere correlato al *database* anagrafico dei clienti e ampliare così le possibili viste logiche attraverso le quali possono essere elaborati i dati o effettuate analisi di diverso tipo.

informative del mercato che fungano da mappe per conoscere quali sono e dove sono collocate le aziende che interessano in relazione alle caratteristiche della propria offerta, il settore in cui operano, la loro consistenza dimensionale, lo stato del loro business e della loro situazione economica e patrimoniale, un'eventuale storia pregressa di rapporti con la propria azienda, ecc. L'accesso a queste informazioni, necessarie soprattutto per un business orientato alla ricerca di nuovi clienti, consente di delineare su basi relativamente solide dei piani di azione di zona, stabilendo anche le priorità di lavoro, e di individuare i target sui quali orientare le attività di *lead generation* (chart 227-231) e di marketing operativo per la generazione della domanda;

- **strumenti gestionali centrali e individuali:** per strumenti gestionali centrali si intendono delle applicazioni informatiche sviluppate, mantenute e gestite centralmente che costituiscono un aiuto per il venditore in diverse fasi del ciclo di vendita. Come esempi di tali strumenti si possono citare delle applicazioni di aiuto alla formulazione dei preventivi, alla stesura delle proposte, alla produzione della documentazione contrattuale, l'accesso a documenti di vendita e a materiale promozionale in versione elettronica (listini, descrizione di casi reali come referenze, documentazione tecnica, brochure, ecc.). Per strumenti gestionali individuali si intendono quelli necessari a mantenere una piena ed efficace autonomia operativa del venditore anche nelle frequenti situazioni di sua lontananza fisica dall'azienda, operando presso il cliente, in viaggio o dalla sua abitazione. Questo è il tema della mobilità del venditore che sarà ripreso e inquadrato nella più ampia problematica dell'applicazione delle tecnologie informatiche e comunicative al lavoro di vendita (chart 428-435);
- **sedi commerciali,** che tradizionalmente hanno rappresentato le basi operative dei venditori su determinati territori geografici, all'interno delle quali erano disponibili tutta una serie di servizi funzionali alle operazioni di vendita. Attualmente con l'estendersi dell'utilizzazione di tecnologie che facilitano la mobilità dei venditori e l'accesso remoto a quei servizi, argomento che verrà ripreso a chart 431, e il forte peso assunto dai costi immobiliari nell'economia di molte aziende, si assiste a una significativa riduzione della disponibilità di uffici privati per i venditori, anche se queste strutture hanno ancora una loro importanza come *status symbol* e una funzione di punto di riferimento e di aggregazione interna aziendale, soprattutto in quelle situazioni nelle quali ciò rappresenta un valore molto sentito dalle persone oppure quando sono parte di sedi più ampie che ospitano anche altre funzioni aziendali (amministrazione, centro servizi, laboratorio, logistica, ecc.). Inoltre le sedi commerciali rimangono un elemento di immagine per il mercato e i clienti laddove c'è un'esigenza della cosiddetta "gestione dell'evidenza", come ulteriormente discusso al punto successivo;
- **infrastrutture di marketing operativo,** che costituiscono gli strumenti per dimostrare e rendere tangibili agli occhi del cliente certi valori insiti nella soluzione e nell'offerta di prodotti/servizi che viene proposta. Inoltre tali infrastrutture sostengono la già discussa (chart 18) "gestione dell'evidenza", agendo come "segnali" rassicuranti per il cliente, segni di particolare importanza nel business dei servizi e quindi rilevanti in qualunque trattativa che includa una componente importante di servizi. Infrastrutture in grado di produrre questi risultati sono da individuare in un centro di dimostrazione delle soluzioni e delle funzionalità dei singoli prodotti/servizi, in una struttura per l'addestramento del personale del cliente, in un polo di sviluppo e di prova di prodotti e soluzioni, e altre strutture analoghe importanti per l'azienda stessa oltre che per il cliente.

Il terzo filone delle risorse per l'Esecuzione del piano di vendita si riferisce a un argomento di non elevato valore concettuale ma indispensabile per tradurre le idee in fatti concreti. Si tratta **dell'allocazione di budget di spesa corrente** adeguati e proporzionati alla mole di spese e d'investimenti richiesti dai due altri filoni di risorse sopra discussi e in particolare dei budget per:

- **spese per incentivi:** stabilita la politica di incentivazione delle forze di vendita, il piano finanziario associato al Piano di vendita deve prevedere anche l'entità degli oneri previsti per gli incentivi e la conseguente allocazione di tali fondi in budget che forse è prudente che siano

ripartiti, anche se in via riservata, tra le diverse unità operative per facilitare il controllo di un'equa relazione tra risultati ottenuti e incentivi erogati;

- **spese per viaggi**, dove gli aspetti più critici sono in una ripartizione tra le unità operative dei fondi messi a disposizione che tenga conto dei profili delle zone in modo di non sacrificare, con impatti sui risultati di vendita, quelle zone con profili che, per le caratteristiche dei clienti o dei territori assegnati, richiedono maggiore mobilità ai venditori;
- **spese per il marketing operativo**, sono le spese connesse alla esecuzione dei programmi per la *lead generation*, la generazione della domanda e la utilizzazione delle infrastrutture di marketing sopra discusse a sostegno delle trattative in corso. Un'allocazione di budget inadeguata su queste voci di spesa può determinare una sottoutilizzazione delle infrastrutture di marketing e avere un effetto negativo sia nel business della ricerca di nuovi clienti sia nella generazione della domanda sui piccoli e medi clienti e nel lancio di nuovi prodotti/servizi.

L'impiego di tutte queste risorse può rappresentare per l'azienda un onere economico molto rilevante, onere che erode significativamente il margine di contribuzione generato dalle vendite realizzate. Quest'aspetto è così importante che uno dei parametri di conto economico sul quale mettono l'occhio gli analisti finanziari per valutare i risultati di gestione di un'azienda è il rapporto tra il complesso delle spese di vendita totali e il fatturato realizzato, ossia il rapporto *E/R* (*Expenses/Revenue*), considerato in assoluto e come suo andamento nei diversi esercizi economici.

Il problema è di un equilibrio tra spese di vendita e ambizioni commerciali, equilibrio di tipo assoluto, come limite all'erosione dei margini generata dalle spese di vendita, e di tipo relativo, per confronto dei valori dei parametri di gestione con quelli dei maggiori concorrenti.

Se, infatti, consideriamo le spese di vendita nella loro totalità, quindi spese dirette associate alle risorse utilizzate, quote di ammortamento degli investimenti in infrastrutture e ricarico di spese generali sulla funzione di vendita, i diversi parametri di valutazione dell'equilibrio di cui sopra possono essere del tipo:

- produttività richiesta ai venditori,
- rapporto tra spese di vendita e fatturato,
- rapporto tra spese di vendita e margine prodotto,
- rapporto tra spese dirette e quote di ammortamento degli investimenti in infrastrutture di marketing,
- rapporto tra ricarico di spese generali e spese totali di vendita,
- rapporto tra spese variabili e spese fisse,

e le valutazioni critiche di questi parametri possono riguardare:

- i loro valori assoluti per l'esercizio economico considerato,
- il loro andamento nel tempo nei diversi esercizi,
- il loro confronto con equivalenti parametri relativi ai maggiori concorrenti, dati che spesso possono essere forniti da aziende specializzate in analisi di mercato.

Infine si fa osservare che le analisi sull'onerosità delle spese di vendita forniscono importanti elementi per valutare criticamente il modello di *go-to-market* corrente e un importante *input* per indirizzare le analisi aziendali su possibili evoluzioni nelle politiche di canale.



L'importanza del valore del capitale umano della forza di vendita è testimoniata dall'ampio spazio dedicato alla selezione e gestione del personale manageriale e professionale di vendita nella letteratura internazionale sulle problematiche della vendita.

Questo capitale è ritenuto costituire una componente rilevante nel patrimonio complessivo dell'azienda, non a caso Fiocca-Snehota-Tunisini<sup>126</sup> discutendo di "valori aziendali" propongono la nozione di "*salespeople equity*", affiancata alle più tradizionali e note nozioni di "*corporate equity*" e "*brand equity*".

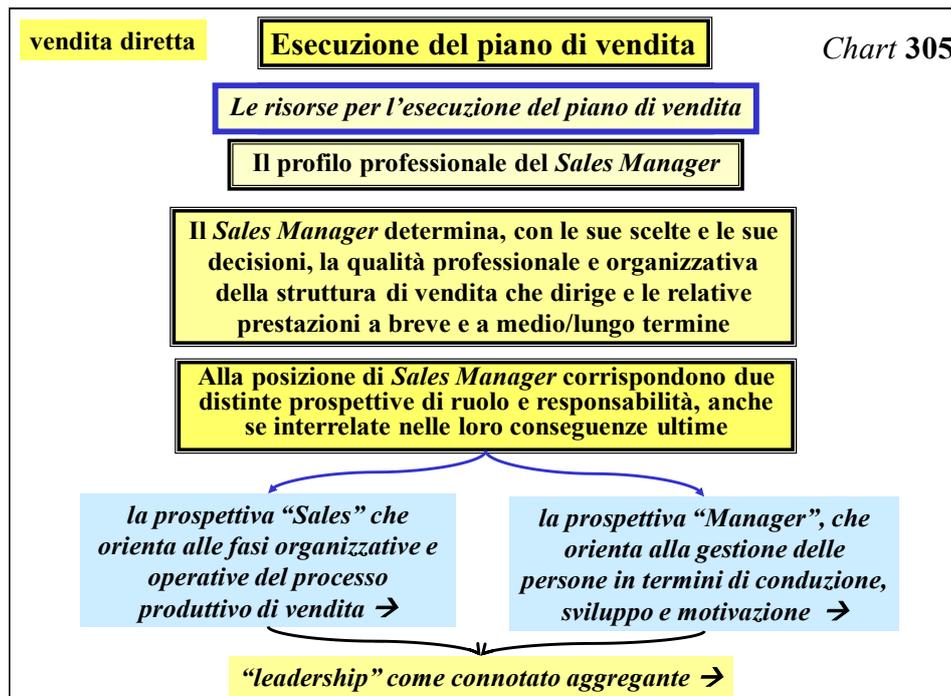
In effetti, i criteri manageriali adottati nella gestione della funzione di vendita e la qualità professionale della forza di vendita hanno, a parità di altre condizioni, la più forte influenza sui risultati di vendita e sulla loro sostenibilità nel tempo, e, data l'importanza determinante di tali risultati sul conto economico e sulla posizione nel mercato dell'azienda, le affermazioni precedenti trovano ampia giustificazione.

Inoltre il personale di vendita, se professionalmente adeguato, gioca, rispetto al proprio lavoro, un ruolo molto particolare e delicato che richiede uno **spirito di tipo imprenditoriale** per il senso d'iniziativa che deve approfondire, la notevole indipendenza decisionale, la capacità di assumersi dei rischi, l'attitudine pro-attiva e propositiva verso le resistenze che usualmente si riscontrano nel lavoro di vendita e una completa identificazione con gli interessi della propria azienda anche quando agisce da *advocate* del suo cliente (*chart 291*).

In particolare, si è visto dalle discussioni precedenti che due figure professionali hanno le posizioni chiave nell'Esecuzione del piano di vendita: i manager di vendita (*sales managers*) e i venditori, personaggi ai quali sono affidati compiti la cui delicatezza e complessità si evince chiaramente dalle discussioni svolte relative ai diversi processi coinvolti nell'Esecuzione del piano di vendita e tali da giustificare ampiamente l'attenzione che le aziende più lungimiranti dedicano loro, ed è per questi motivi che il profilo professionale di queste due posizioni aziendali merita un approfondimento.

<sup>126</sup> Fiocca-Snehota-Tunisini, op. cit., pag 132-133

## Il profilo professionale del Sales Manager



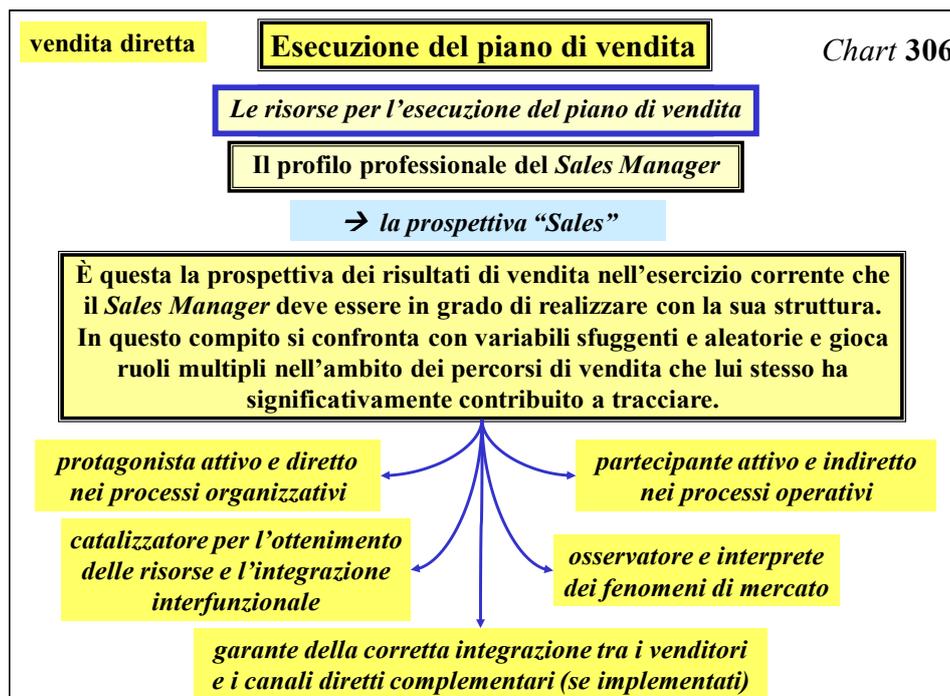
Il Sales Manager, con le sue scelte, le sue decisioni e il suo stile di lavoro, ha una fortissima influenza sulla qualità professionale e organizzativa complessiva della struttura di vendita che dirige e sulle relative prestazioni a breve e a medio/lungo termine

La posizione di Sales Manager contempla due prospettive di ruolo e responsabilità, distinte anche se profondamente interrelate nelle loro conseguenze ultime:

- la prospettiva "Sales", tutta tesa ai risultati di vendita richiesti dall'azienda e a valorizzare con spirito razionalizzatore le fasi operative dei processi produttivi di vendita. In quest'ottica si collocano i ruoli multipli giocati dal Sales Manager (pianificatore, organizzatore, guida operativa, controllore, coach, ecc.) che puntano a fluidificare ed energizzare gli aspetti operativi e funzionali delle attività di vendita;
- la prospettiva "Manager", che fa riferimento alle responsabilità gestionali del ruolo, delle quali quelle relative alla conduzione e alla gestione delle persone, nel caso specifico dei venditori, sono le più delicate e le più critiche. Sotto tale prospettiva il "Sales Manager" deve porre particolare attenzione alle componenti umane sottese ai processi produttivi di vendita e, in particolare, allo sviluppo e alla motivazione dei venditori la cui importanza è determinante per il particolare carattere del lavoro di vendita, carattere in parte già discusso alla chart precedente e che verrà approfondito discutendo più oltre dei requisiti della professione di venditore (chart 309-315).

Le due prospettive di ruolo e responsabilità della posizione di Sales Manager, l'una tesa ai risultati a breve termine, e quindi molto focalizzata sugli aspetti operativi, e l'altra tesa a generare le condizioni che adeguatamente supportino quelle operazioni e la loro sostenibilità nel tempo, richiedono stili di lavoro e posizionamenti mentali non facilmente conciliabili, i quali, però, possono trovare un loro connotato aggregante nella leadership che il Sales Manager è in grado di esercitare, leadership che, se significativa, salda le due prospettive agendo da elemento che facilita il perseguimento del complesso di obiettivi assegnati al Sales Manager e nello stesso tempo sollecita le componenti umane dei venditori generando una carica motivazionale spontanea. Queste tematiche che si intersecano tutte tra di loro vengono singolarmente discusse con qualche maggior dettaglio nelle chart successive.

## La prospettiva “Sales”



Tra le varie responsabilità del *Sales Manager* la più cogente è senz'altro quella di garantire all'azienda il conseguimento nell'esercizio economico corrente, per il tramite dei venditori affidati alla sua conduzione, degli obiettivi di vendita che gli sono stati assegnati. È questa la prospettiva *Sales* del profilo professionale del *Sales Manager*, la quale non è nient'altro che l'adesione, per l'area di business di propria competenza, ai cardini di base della professionalità di ogni appartenente alla funzione di vendita: **Commitment, Accountability, Processes e Execution** (chart 133),

Si è riepilogato in precedenza (chart 303) come, per assolvere questa sua responsabilità, il *Sales Manager* conduca in prima persona i processi di Predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*) e di Controllo avanzamento del piano, mentre svolga una funzione di supporto, controllo e guida dei venditori per quanto riguarda le operazioni di vendita.

Il *Sales Manager*, quindi, sotto l'aspetto della prospettiva *Sales* del suo profilo professionale svolge diversi ruoli, tutti funzionali agli obiettivi che deve conseguire:

- **protagonista attivo e diretto nei processi organizzativi**, dove si confronta con moltissime variabili sfuggenti e aleatorie, stante la elevata ipoteticità di molti degli elementi da cui scaturiscono la maggior parte delle decisioni che devono esser prese [per il **Set-up**: struttura del *coverage* (chart 142-162), segmentazione dei mercati in zone (chart 163-166), assegnazione delle zone alle risorse di vendita (chart 167-168), distribuzione degli obiettivi (chart 170-179), remunerazione e incentivazione (chart 180-191), comunicazione alle forze di vendita dei pacchetti di assegnazioni (chart 192-198); per il **Controllo avanzamento** (chart 296-302): conduzione delle *business review* di 1° livello, elaborazione dei *feedback*, esecuzione degli interventi correttivi sulla propria area di competenza, riporto delle proposte di interventi correttivi alle *business review* di livello superiore], le quali decisioni determinano la traccia dei percorsi di vendita che verranno battuti dai suoi venditori;
- **partecipante attivo e indiretto nei processi operativi**, i quali, essendo sotto la responsabilità dei singoli venditori, vedono il *Sales Manager* coinvolto nella revisione critica dei piani di azione di zona stilati dai venditori stessi (chart 204-212), concordare le tattiche di vendita sulle opportunità più importanti, visitare insieme al venditore alcuni clienti se ciò è funzionale al progresso di una certa situazione commerciale o a una verifica della *customer satisfaction*, agire

con un'attività di *coaching* sui venditori meno esperti, nel senso di operare un trasferimento di esperienza partecipando alle visite ad alcuni clienti e collaborando in alcune fasi del ciclo di vendita, incoraggiare e consigliare i venditori nei momenti difficili, trarre le conseguenze conoscitive dalle conclusioni, positive o negative, di ogni situazione di vendita di una certa importanza (*chart 299*);

- **catalizzatore per l'ottenimento delle risorse e l'integrazione interfunzionale**, allorquando i venditori necessitano della collaborazione e di contributi specialistici da parte di qualche funzione interna dell'azienda oppure quando qualche disservizio minaccia l'efficacia della loro azione e l'efficienza del loro lavoro. In effetti, su quest'ultimo aspetto, la qualità di alcuni processi aziendali quali, ad esempio, la gestione degli ordini, i servizi logistici, i servizi amministrativi, influenza le percezioni dei clienti e, in presenza di problemi di una certa importanza, il potere del venditore per una loro rapida risoluzione può non essere sufficiente. Quindi se sussistono delle difficoltà per ottenere delle collaborazioni da altre funzioni o per risolvere dei problemi, il *Sales Manager* interviene con il suo maggiore peso aziendale agendo come facilitatore per il superamento delle difficoltà;
- **osservatore e interprete dei fenomeni di mercato**, e in questo ruolo costituisce un'importante antenna dell'azienda, per il tramite anche dei suoi venditori, verso tutto ciò che accade nel mercato: come si muove la concorrenza, quale evoluzione mostra la domanda, quali sembrano gli impatti della congiuntura economica sui diversi settori di attività, i *rumours* sulla situazione economica di alcune aziende, ecc. Spesso il *Sales Manager* e i suoi venditori, operando direttamente sul mercato, sono in grado di rilevare alcuni segnali importanti per la loro azienda molto prima che questi siano deducibili dai dati statistici dei rapporti ufficiali;
- **garante della corretta integrazione tra i venditori e i canali diretti complementari (se implementati)**: si è visto alle *chart 59-63* come l'implementazione dei canali diretti complementari (*inside sales*, internet e *telemarketing*) costituisca una soluzione organizzativa che consente di potenziare la produttività dei venditori e, nello stesso tempo, migliorare significativamente il rapporto operativo con i clienti. Ma questa soluzione introduce una problematica di multicanalità che comporta delle criticità indotte dall'esigenza di mantenere la coerenza nel rapporto con i clienti nonostante la molteplicità degli interlocutori. Tale criticità se gestita correttamente e superata tramite un forte senso di collaborazione che integra pienamente canali diretti complementari e venditori, consente di cogliere in pieno tutti i benefici di produttività e di *customer satisfaction* che questa soluzione organizzativa promette con conseguenze tutte positive per i risultati di vendita. Se i canali diretti complementari sono stati implementati in azienda, il *Sales Manager*, tramite l'autorevolezza della sua posizione e un lavoro di sensibilizzazione, di controllo e di raccordo, è in grado di favorire significativamente la coerenza complessiva dei comportamenti e la tempestività dei flussi informativi tra gli operatori dei canali complementari e i venditori, in modo tale di realizzare quella integrazione che consente di raccogliere in pieno i vantaggi di una tale soluzione organizzativa.

Nella prospettiva *Sales*, il *Sales Manager* oltre che l'orchestratore della macchina di vendita è soprattutto il propulsore che spinge psicologicamente e affianca operativamente i suoi venditori verso il perseguimento degli obiettivi di vendita che sono stati loro assegnati.

## La prospettiva “Manager”



Nella prospettiva *Manager* si collocano i diversi aspetti di natura gestionale che il *Sales Manager* deve curare per perseguire con il necessario ordine i suoi fini. Questi aspetti includono attività di natura amministrativa e di controllo quali, ad esempio, la gestione dei budget allocati per le operazioni di vendita, i diversi controlli sulle spese, sugli incentivi, sulla tempestività e la correttezza dei flussi di comunicazioni, ecc. Ciò nondimeno le attività del *Sales Manager* che primeggiano per importanza sono senz'altro quelle relative alla gestione delle persone, essendo attività particolarmente delicate per la forte influenza dei fattori umani sull'efficacia delle operazioni di vendita e sulla qualità del servizio al cliente: “*Sales is driven by the human factor in 100 percent of the cases*” afferma W.T.Brooks<sup>127</sup>.

Il *Sales Manager* per ottenere prestazioni di elevato livello deve dedicare molta attenzione, tempo e sapienza alla gestione delle sue persone, argomento complesso per la singolarità di ciascuna persona con i suoi bisogni, i suoi problemi e le sue sensibilità, e la mancanza di ricette prescrittive di validità generale.

Ciò che può forse essere utile è proporre alla discussione alcune questioni che sempre intervengono nella gestione di persone che svolgono un ruolo così importante e delicato come quello del venditore:

- il **mantenimento di un elevato livello di motivazione**. La motivazione, intesa come positiva molla interiore che spinge all'azione, è forse il requisito primo necessario per aver successo nella vendita (requisito necessario, anche se non sufficiente, stante tutte le altre variabili che possono condizionare tale successo, come ampiamente discusso in tutto il presente lavoro). Un venditore ben motivato intimizza e fa propri gli obiettivi dell'azienda e questo stato d'animo esalta il suo senso dell'iniziativa e stabilisce le migliori condizioni per produrre “vendite”. La motivazione è ovviamente influenzata da vari fattori, molti dei quali sono intrinseci alla personalità e all'ambiente educativo nel quale si è formata la persona, alla cultura, allo stato economico, familiare e sociale, ai sogni, alle ambizioni, ai bisogni e anche alle condizioni psicologiche contingenti. Ma altri fattori che influenzano la motivazione sono di origine esterna

<sup>127</sup> William T. Brooks, op. cit., pag. 78

e Calvin<sup>128</sup> ne elenca ben 12 classi tra cui il senso di appartenenza, le relazioni personali con il manager e i colleghi, la correttezza delle politiche e della prassi amministrativa dell'azienda, la sicurezza del posto di lavoro, la retribuzione, la carriera, ecc. In un tale contesto lo spazio rimasto al *Sales Manager* per influenzare la motivazione dei venditori è, comunque, ancora abbastanza ampio. Egli è la persona che, rappresentando l'azienda, si colloca più vicina ai venditori, quella che meglio conosce le situazioni individuali e che è maggiormente in grado di interpretare i loro bisogni. Il *Sales Manager* può dare un importante contributo alla realizzazione di un ambiente collaborativo, a condizioni di lavoro stimolanti, allo stabilirsi di relazioni personali interne gratificanti e arricchenti sul piano della crescita personale e professionale, a un'appropriata modulazione degli stimoli economici, insomma a fornire tutti quei micro-apporti che contribuiscono a infondere quella carica motivazionale che porta a prestazioni soddisfacenti, le quali, per un fenomeno di *feedback* psicologico positivo<sup>129</sup>, contribuiscono a loro volta a rafforzare l'autostima e la carica motivazionale. La motivazione delle persone è poi influenzata anche dalla risposta che il *Sales Manager* è in grado di dare alle altre questioni che sono proposte nei punti che seguono;

- il **posizionamento delle aspettative reciproche venditore/azienda**. Questo è un punto importante poiché la motivazione personale è anche influenzata dall'esito di una forma di contratto implicito che si stabilisce tra venditore e azienda. Venditore e azienda si creano reciprocamente delle aspettative che se non soddisfatte generano fenomeni di disaffezione che da una parte demotivano il venditore e dall'altra generano decisioni da parte dell'azienda (economiche, di carriera, di stima, ecc.) poco gradite, le quali, a loro volta, aumentano la demotivazione in un circolo vizioso difficile da recuperare. L'unico strumento di prevenzione di questi fenomeni negativi è la chiarezza, la quale è fondamentale nelle mani del *Sales Manager*. Questi deve discutere con il venditore quali sono le aspettative dell'azienda nei suoi confronti e, viceversa, ottenere dal venditore l'esplicitazione delle sue aspettative. In caso di aspettative irrealistiche dall'una o dall'altra parte è meglio che queste siano chiaramente discusse piuttosto che tenute sottotraccia a produrre un lento avvelenamento del rapporto. Le aspettative possono riguardare sia aspetti operativi come, ad esempio, la discussione del pacchetto di assegnazioni per l'esercizio economico (*chart 192-197*), sia aspetti più di fondo connessi, ad esempio, dal lato azienda, allo stile e alla qualità del lavoro del venditore, al suo impegno, al suo grado di preparazione professionale e tecnica, mentre, dal lato del venditore, alle sue aspettative economiche e di carriera. A molti dei problemi che vengono così discussi, siano essi operativi o di fondo, può essere posto rimedio con opportune azioni correttive, ma, ciò che forse è più importante, il discuterne allontana dal venditore quella negativa sensazione di solitudine o di irrilevanza personale che spesso maggiormente contribuisce alla scarsa motivazione;
- la **valutazione dei venditori**. È questa una questione complementare a quella precedente riguardante il posizionamento delle aspettative. In molte aziende la valutazione dei venditori da parte del *Sales Manager* è effettuata in maniera informale e riservata, mentre se fosse un atto formale, supervisionato dai livelli di management superiori, comunicato al venditore con le sue motivazioni e con lui discusso, diventerebbe uno strumento di quel contratto implicito di cui sopra. Per eseguire la valutazione è richiesta la predisposizione di un quadro di riferimento delle aspettative dell'azienda rispetto alle quali si valutano prestazioni e comportamenti del venditore,

<sup>128</sup> Robert J. Calvin, op. cit., pag. 173

<sup>129</sup> La nozione di *feedback* che, molto sinteticamente e con qualche necessaria, e forse eccessiva, semplificazione, è stata già discussa alla *chart 135* e continuamente ripresa discutendo di Controllo avanzamento (*chart 296-302*), fa riferimento ad un *feedback* correttivo da rilevazione di "errori", per avvicinare l'andamento di una variabile ad una curva predeterminata presa come riferimento. Questo tipo di *feedback* è indicato come "*feedback* negativo", nel senso che è un'informazione moderatrice di comportamenti pregressi del sistema difforni dal voluto. Si parla invece di "*feedback* positivo" quando l'informazione di *feedback* accentua (invece che moderare) i comportamenti pregressi. Il "*feedback* positivo" in psicologia è un meccanismo che tende a rinforzare certi comportamenti portando a fenomeni di autoesaltazione, se quei comportamenti producono risultati gratificanti.

mentre la discussione con il venditore della valutazione espressa dall'azienda innesca un dialogo a due vie e stimola lo stesso venditore ad esplicitare le proprie aspettative. Tutto ciò non può non contribuire, se del caso, a un riposizionamento più realistico delle rispettive posizioni, cui possono aggiungersi dei piani di azione (addestramento, *coaching*, condizioni di lavoro, supporti, ecc.) che possono aiutare a ulteriormente migliorare nel tempo i rapporti azienda/venditore. Appare chiaro quindi come la valutazione dei venditori, se condotta secondo certi canoni, può configurarsi come strumento di gestione in positivo del personale di vendita;

- la **selezione dei venditori**. Si è già accennato al fatto che dovunque si possa leggere qualcosa su tale argomento si insista tantissimo su come questo sia l'atto propedeutico a ogni successivo successo o insuccesso. È esperienza comune verificare come molti *Sales Manager* preferiscano lasciare scoperta una posizione di venditore, con tutte le conseguenze negative che ciò comporta, piuttosto che coprirla con una persona che ritengono non adatta a quel ruolo. E tutto ciò deriva dal fatto che molte competenze tecniche e professionali, necessarie per diventare un buon venditore, possono essere insegnate mentre ciò è molto meno possibile per quanto riguarda certe caratteristiche personali che sono il requisito per tale professione. Queste caratteristiche saranno viste nelle *chart* 309-315, inclusa la questione se venditori si nasce o si diventa, anche se si può già anticipare che una persona che manchi di certe caratteristiche personali ritenute necessarie per svolgere a determinati livelli questo tipo di lavoro è poi difficilmente adeguabile alla professione di venditore anche sotto il più talentuoso *Sales Manager*. Quindi nella selezione dei venditori oltre agli aspetti tecnico/professionali va posta sotto particolare attenzione la personalità del candidato per tentare di comprendere quanta carica motivazionale verso il lavoro di vendita sia in grado di esprimere spontaneamente o dietro adeguato supporto e stimolo.
- lo **sviluppo dei venditori via "training & coaching"**. Da quanto discusso in tutto questo lavoro appare evidente come uno dei requisiti fondamentali ai quali deve rispondere un venditore è la capacità di adeguarsi ai cambiamenti che su molti fronti e sempre più rapidamente modificano lo scenario ambientale (*chart* 15 e seg.). Le modificazioni dello scenario vanno a combinarsi con i cambiamenti interni alla propria azienda, la quale anch'essa deve fare uno sforzo di adeguamento con cambiamenti che vanno, in genere, a interessare aspetti molto vicini al lavoro del venditore come il portafoglio di offerta e gli approcci al mercato. Il *Sales Manager* deve preoccuparsi dello sviluppo e dell'aggiornamento professionale e tecnico dei suoi venditori definendo dei piani personalizzati di addestramento e controllando che siano effettivamente seguiti, e deve poi integrare quest'addestramento formale via corsi e *workshop* con attività di **coaching sul campo**, che consiste in un lavoro congiunto presso i clienti guidando direttamente il singolo venditore su situazioni di vendita che presentano particolari caratteristiche di difficoltà o di novità. L'aggiornamento e lo sviluppo dei venditori è una delle migliori tutele alla sostenibilità nel tempo del business dell'azienda;
- il **sostegno e incoraggiamento al lavoro di team**. La maggiore articolazione e, in molte situazioni, la crescente complessità delle esigenze dei clienti riducono significativamente gli spazi di autosufficienza del venditore. È necessario quindi che questi faccia squadra con chi è in grado di aiutarlo nelle situazioni più complicate come, ad esempio, dei colleghi specializzati. Saper lavorare in *team* non è tradizionalmente una delle attitudini più facili da ritrovare in un venditore ed è ciò che rende necessario che il *Sales Manager* curi quest'aspetto e incoraggi i suoi venditori ad avvalersi sempre di più delle competenze e degli aiuti di altre funzioni, di colleghi e talvolta anche dei clienti;
- il **controllo dell'adesione a certi standard di comportamento**. L'azienda che ha una politica di adesione delle sue forze di vendita a determinate regole di correttezza commerciale (*fair trade*) verso clienti, concorrenti, terzi interessati, pubbliche istituzioni, ecc., deve internamente comunicare le linee guida di comportamento che devono essere seguite. I *Sales Managers*, come persone che nell'attività operativa sono le più vicine ai venditori, hanno il compito di spiegar loro i contenuti di tali linee guida, le motivazioni che le giustificano, i vantaggi d'immagine che ne possono derivare e i benefici che gli stessi venditori possono trarne avendo disponibili delle

direttive che anche in situazioni critiche costituiscono una guida per prendere le decisioni più opportune. Inoltre ai *Sales Managers* è affidata anche la responsabilità di controllare la corretta applicazione di queste linee guida che, com'è noto, fanno riferimento ad aspetti di lealtà, chiarezza, veridicità, trasparenza, ecc., quali elementi base per ottenere la fiducia dei clienti (*chart 46-49*) che, come patrimonio commerciale dell'azienda, costituisce una tutela per il medio/lungo periodo degli interessi dei clienti e del fornitore stesso;

- l'appropriata **combinazione tra incarichi e attitudini dei venditori**. È questa un'altra responsabilità critica in capo al *Sales Manager*, che nella scelta della tipologia di zona da affidare ai venditori dovrebbe riuscire a realizzare un appropriato abbinamento tra profilo della zona e attitudini di impiego di ciascun venditore. La questione è già stata discussa alle *chart 167-168* e qui viene richiamata poiché anch'essa influenza il quadro motivazionale del venditore. Un venditore d'assalto messo su un *large/key account* potrebbe non sentirsi in una situazione ideale per le sue attitudini, così come un venditore con un elevato profilo tecnico/progettuale su aree di offerta molto complesse potrebbe sentirsi a disagio su una zona con un profilo di piccoli clienti. Questa è una questione magistralmente discussa da Peter F. Drucker in una raccolta di saggi<sup>130</sup> dove, al capitolo intitolato "*Picking People: The Basic Rules*", sostiene che il primo passo per la scelta di una persona cui affidare un incarico è di "*Think through the assignment*" ossia di cercare nella persona le caratteristiche che rispondono al particolare compito (*assignment*) che gli si richiede di svolgere nell'ambito di quel lavoro, in questo caso quello di venditore su uno specifico profilo di zona. Un tale lavoro, se visto in termini generali, considerando solo la *job description* e prescindendo dall'*assignment*, potrebbe essere affidato a qualunque venditore qualificato il quale, però, nello specifico *assignment*, inteso come particolari azioni che devono essere svolte su quello specifico profilo di zona, potrebbe non esprimere l'efficacia voluta. Le argomentazioni di Drucker su questo tema sono ricche di convincenti esempi che meritano una lettura.

Le due prospettive del profilo professionale del *Sales Manager* hanno un loro potenziale di contraddizione poiché: l'una tende al perseguimento degli obiettivi di vendita nell'esercizio corrente, e quindi per sua natura a privilegiare il breve termine, e l'altra a costruire, mantenere e far crescere una struttura professionale che, mentre supporta il perseguimento di quegli obiettivi, garantisca la sostenibilità del business dell'azienda nel medio/lungo periodo.

Queste due prospettive trovano un connotato unificante nella *leadership* che il *Sales Manager* è in grado di esprimere, argomento che viene commentato nella *chart* successiva.

---

<sup>130</sup> Peter F. Drucker: "The Frontiers of Management", pag. 119, 1986, ed. Harper & Row

## La “leadership” come connotato aggregante le due prospettive



Si è appena osservato come le due prospettive che caratterizzano il profilo professionale del *Sales Manager*, la prospettiva *Sales* e quella *Manager*, contengano un loro potenziale di contraddizione.

D'altronde il sussistere di contraddizioni, reali o potenziali, nello sforzo di conciliare esigenze opposte, ma tutte necessarie data la complessità e l'ambiguità delle situazioni del mondo reale, non deve sorprendere, essendo ciò abbastanza frequente in molti aspetti della vita aziendale e, in particolare, nel mondo della vendita, come verrà ulteriormente discusso alle [chart 446-447](#).

Contraddizioni analoghe sono sentite anche dai venditori nella difficoltà di conciliare la doppia esigenza di ottenere certi risultati sul breve termine, spesso molto impegnativi, e, nello stesso tempo, impiegare parte della loro risorsa “tempo”, che si ricorda essere la risorsa più importante ma anche la più scarsa a loro disposizione, in attività che non danno un ritorno immediato in termini di risultati, pur riconoscendo che sono attività importanti per la sostenibilità del business dell'azienda nel medio/lungo periodo. Tra i possibili esempi di tali attività si possono citare: il mantenimento del rapporto con clienti che non danno un gettito significativo nell'esercizio corrente ma che si presume mantengano un potenziale di affari per gli esercizi successivi, l'adesione a regole di *fair trade*, le quali pur “giuste e dovute” tuttavia non sono tali, talvolta, da favorire l'ottenimento di risultati sul breve termine, il dedicare tempo da parte dei venditori allo sviluppo personale e all'aggiornamento tecnico, attività determinanti per la propria qualificazione professionale e per prepararsi ad affrontare le sfide del futuro, ma che non possono non andare a scapito della loro produttività sul breve termine, ecc.

Nelle situazioni in cui tali contrastanti esigenze sono difficili da conciliare, si possono creare dei problemi che generano lamentele da parte dei venditori, le quali, spesso, sono lo sfogo di un malessere che può anche avere altre cause ma che finisce per incidere ugualmente sul morale delle persone ed estendersi in qualche modo alla carica motivazionale.

Ma le contraddizioni possono non costituire un problema se interviene quel “**quid**” nei rapporti tra *Sales Manager* e venditori che può essere collocato nella sfera cosiddetta della *leadership* esercitata dal *Sales Manager* sulle sue persone.

*Leadership* è un vocabolo che non ha un corrispondente italiano in grado di tradurre compiutamente il senso, forse a riprova della scarsa apertura della cultura italiana verso le problematiche sottese a tale argomento, almeno quando è riferito all'ambiente organizzativo,

argomento che, invece, trova un larghissimo spazio di riflessione, ricerca e dibattito nella cultura americana.

Per avere un'idea di tale spazio basta procedere a un'interrogazione su Google che alla voce "leadership" estrae oltre 120 milioni di documenti che la contengono oppure ricercare un libro su Amazon che nei titoli di copertina o nei sommari contenga quella stessa voce per vedersi proporre oltre 370 mila volumi, e si può esser certi che la maggioranza di questi scritti trattano la nozione di *leadership* nell'ottica imprenditoriale e manageriale.

Com'è noto per *leadership* s'intende la capacità di una persona<sup>131</sup>, il *leader*, di mobilitare e farsi seguire con convinzione e attiva partecipazione da un corpo sociale, costituito quindi da altre persone, verso il perseguimento di un obiettivo o verso la realizzazione di un disegno, una visione, un'idea.

L'entità e la struttura del corpo sociale sul quale la *leadership* si esercita determina la portata di tale nozione che può rivolgersi a un corpo micro-sociale costituito da un gruppo di persone in cui sussiste un rapporto diretto tra il *leader* e gli appartenenti al gruppo stesso (una classe scolastica, un gruppo familiare, un gruppo di amici, un gruppo di persone tenuto insieme da interessi comuni, un reparto aziendale, un'azienda di medie/piccole dimensioni, ecc.), oppure a un corpo macro-sociale (una grande azienda multinazionale, un esercito, un partito politico, un grande sindacato, uno stato, un gruppo di stati, ecc), in cui il rapporto tra il *leader* e gli appartenenti al relativo corpo sociale è, per motivi dimensionali, necessariamente indiretto e, quindi, in qualche modo mediato attraverso mezzi di comunicazione e strutture organizzative intermedie.

Una *leadership* si definisce attraverso il confluire di vari elementi:

- la figura del *leader*,
- l'esistenza di un fine, espresso da obiettivi da raggiungere, idee da realizzare o interessi da tutelare,
- fine che, unitamente ai modi e allo stile per perseguirlo, venga recepito e fatto proprio da dei seguaci, cioè da tutti o parte dei membri del corpo sociale al quale il *leader* si rivolge, con motivazioni che possono essere razionali ma, anche e spesso, basate sull'istinto, la passione, la simpatia, la convenienza, ecc.,
- i quali seguaci si fanno propugnatori di tale fine e partecipano attivamente alla sua realizzazione.

La connessione fondamentale tra *leader* e seguaci è costituita da una sintesi tra i contenuti del fine e i sentimenti ispirati dal *leader*, e un requisito fondamentale della *leadership* che si rivolge a corpi macro-sociali consiste nell'adeguatezza e nell'efficacia delle strutture di mediazione, tra le quali la più importante è senz'altro rappresentata dai mezzi di comunicazione.

Nell'ambito del presente lavoro la nozione di *leadership* cui si fa riferimento è quella esercitata su corpi micro-sociali, quindi su gruppi relativamente ristretti di persone, *leadership* che consiste nell'esercizio di un potere che trae origine oltre che dalla condivisione di un fine e dai modi e dallo stile per perseguirlo, anche da altre condizioni quali la classe sociale, la ricchezza, la posizione gerarchica, un potere di premiare o punire, e da altri aspetti di natura, per così dire, "di posizione" del *leader* nei confronti del gruppo.

Sempre riguardo alla *leadership* su corpi micro-sociali, fermo restando la condivisione di fine, modi e stile, esiste però tutta un'altra serie di condizioni da cui può trarre origine tale potere, condizioni correlate più ad alcune doti di personalità del *leader* (qualcuno direbbe al "carisma" del *leader*) che alla sua posizione, le quali doti sono in grado di dare origine a forme di *leadership* con maggiori radici emotive e, quindi, per loro natura ancora più forti e persistenti. Doti quali fascino personale, visione del futuro, capacità di comunicare, finezza intellettuale, prontezza, cultura, competenza, esperienza, credibilità, senso di fiducia coniugato con percezioni di integrità, correttezza, equilibrio

---

<sup>131</sup> In questa sede si considera solamente la "leadership personale" ma la nozione di *leadership* viene frequentemente riferita anche alla posizione di un'azienda sul mercato o di un paese in un determinato contesto geopolitico

di giudizio, sono doti che generano forme di *leadership* “**naturale**”, ovviamente se i seguaci apprezzano queste doti e se la situazione contingente in cui la *leadership* si esercita può beneficiare di tali doti.

Si determina quindi rispetto alla *leadership* naturale un **quadrangolo** ai vertici del quale si posizionano *leader/fine (con modi e stile)/situazione/seguaci* e lungo le connessioni tra questi vertici si generano circolarmente delle influenze in grado di rafforzare o indebolire la *leadership* in relazione alla capacità del *leader* di recepire stimoli e istanze che provengono dagli altri vertici del quadrangolo e adattare di conseguenza le modalità di conduzione del gruppo verso il fine da perseguire.

Orbene, tornando alla *leadership* che si richiede di esercitare al *Sales Manager*, questa si rivolge a quel corpo micro-sociale costituito dai suoi venditori e se il *Sales Manager* riesce a coniugare quel tanto o poco di potere che gli deriva dalla sua posizione gerarchica con doti di *leadership* naturale, si determina allora quel “**quid**” di cui sopra per cui diventa irrilevante per i suoi venditori, o tacitamente accettata come necessaria, qualunque potenziale contraddizione tra esigenze opposte che gravano sul loro operare e sono portati a conciliarle anziché contestarle.

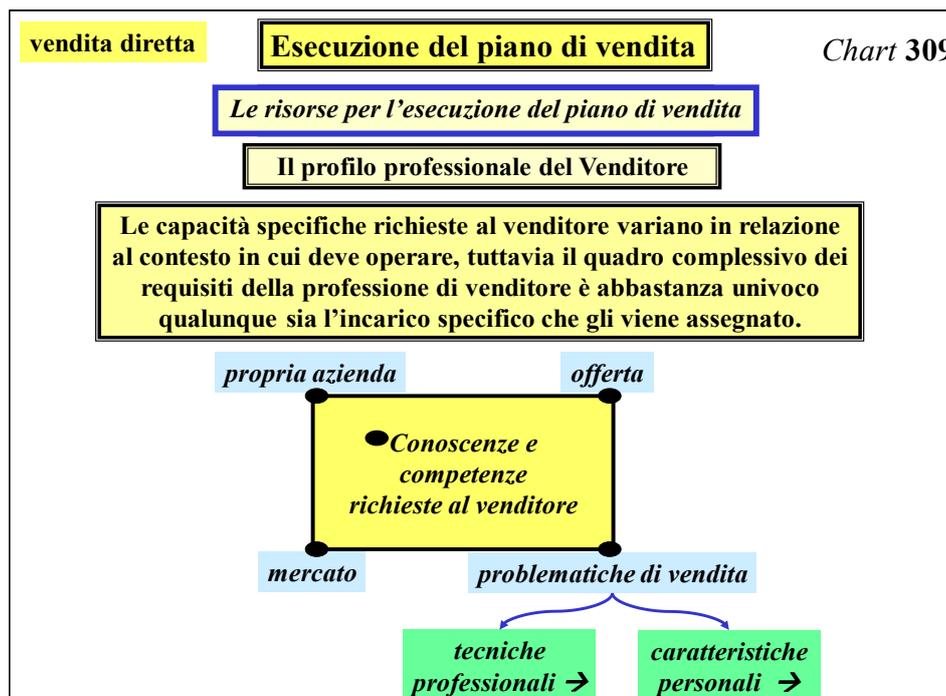
Una *leadership* esercitata con uno stile flessibile e adeguatamente ricettivo ai *feedback* che provengono dai collaboratori e dalle situazioni di fatto, con una grande attenzione alle relazioni e ai bisogni dei venditori, pur con una forte determinazione nei confronti degli obiettivi, riesce a influenzare positivamente la carica motivazionale dei venditori e la loro determinazione nel perseguimento di tutti i loro traguardi di breve e di medio/lungo periodo: **una tale leadership può essere interpretata come una terza prospettiva, aggregante le due precedenti, del profilo professionale del Sales Manager.**

Un *Sales Manager* che non riesca a esprimere un certo grado di *leadership* naturale sui suoi venditori, personaggi, in genere, abbastanza difficili da gestire per le caratteristiche personali richieste dal ruolo che coprono, si ritrova privo di uno strumento d’influenza la cui importanza si avverte proprio nei momenti difficili.

Al dunque, quindi, il valore di un *Sales Manager* si rileva, oltre che dalle capacità personali espresse nelle due prospettive di ruolo e responsabilità discusse in precedenza, anche e soprattutto dall’attitudine a esprimere una buona *leadership* naturale nei confronti dei suoi venditori.

Si concludono con questa *chart* le brevi note sul profilo professionale del *Sales Manager* e si passa a discutere il profilo professionale del venditore.

## Il profilo professionale del Venditore



Si è già commentato alla **chart 303** come i venditori costituiscano la risorsa chiave per l'Esecuzione del piano di vendita. La loro adeguatezza rispetto alle esigenze quantitative del piano e rispetto a quelle qualitative del mercato che devono fronteggiare, a parità di tutte le altre condizioni<sup>132</sup>, influisce pesantemente sui risultati di vendita che l'azienda è in grado di realizzare.

Le capacità specifiche richieste al venditore variano in relazione al contesto in cui deve operare, tuttavia il quadro complessivo dei requisiti della professione di venditore è abbastanza univoco qualunque sia l'incarico specifico che gli viene assegnato.

Le tematiche che qualunque venditore dovrebbe essere in grado di padroneggiare possono essere schematicamente raggruppate in quattro aree:

- la conoscenza della **propria azienda** e dei suoi punti di forza e di debolezza. Tale conoscenza è basilare sotto diversi aspetti:
  - quando sia necessario “vendere” al cliente la propria azienda o per l'immagine commerciale e la reputazione ad essa associate, oppure per i cosiddetti “valori aggiunti” che è in grado di offrire o anche per altri aspetti di natura pratica o strutturale come, ad esempio, l'appartenenza a un Gruppo, la sua dislocazione sul territorio, certe caratteristiche produttive o distributive, ecc.;
  - per il suo utilizzo, in senso positivo, quando, ad esempio, sono necessari specifici apporti di conoscenze ed è necessario sapere se tali conoscenze sono disponibili in azienda e dove sono collocate, o quando è necessario valutare se certe richieste di un cliente siano o meno accettabili nell'ottica della prassi aziendale, o anche quando sia o meno opportuno coinvolgere il management in certe situazioni di vendita e a quale livello, ecc.;
  - mostrare al cliente, in certe circostanze, una conoscenza dal di dentro della storia della propria azienda, delle persone che maggiormente la caratterizzano e delle sue strategie,

<sup>132</sup> Questo inciso (“a parità di tutte le altre condizioni”) ritorna ogni volta che si parla della dipendenza dei risultati di vendita dalla qualità e dalla preparazione dei venditori per ricordare anche l'influenza di tutti gli altri fattori su tali risultati [Piano di marketing (**chart 25-97**), Piano di vendita (**chart 98-131**), Strategia di Coverage (**chart 141-162**), Condizioni al Contorno (**chart 417-436**)].

può essere un elemento che contribuisce a dare un'immagine di spessore allo stesso venditore.

Rientra nella conoscenza dell'azienda anche la padronanza degli strumenti tecnologici per migliorare la produttività individuale che l'azienda mette a disposizione del venditore, quali ad esempio, le applicazioni informatiche per la stesura delle offerte, i modelli di guida alla valutazione dei TCO (chart 249), gli strumenti e le applicazioni di supporto alla mobilità del venditore (chart 431), il sistema CRM (chart 432-435) se implementato, ecc.

- la conoscenza dell'**offerta** che il venditore sta portando sul mercato, conoscenza applicativa, funzionale, tecnica e, talvolta, anche tecnologica, con tutti i fondamentali annessi quali i potenziali di valore di cui tale offerta è portatrice, gli aspetti economici, gli aspetti di dimensionamento, specialmente in presenza di una significativa componente di servizi, le condizioni commerciali (T&Cs), le opzioni finanziarie, le referenze, il posizionamento competitivo, ecc. Mostrare al cliente una buona conoscenza della propria offerta e delle problematiche che questa è in grado di indirizzare è un requisito imprescindibile per ottenere quella credibilità che è poi il punto di partenza verso quel rapporto di fiducia che dovrebbe essere l'obiettivo di qualunque venditore;
- la conoscenza del **mercato** sul quale il venditore va a operare, conoscenza multidimensionale poiché riguarda la demografia di quel mercato, la conoscenza delle aziende più importanti rispetto al proprio potenziale di offerta, la situazione economica generale di quel mercato e quella specifica delle aziende più significative, le problematiche aziendali tipiche di quel mercato, il posizionamento della concorrenza, ecc. **Nel ruolo antichissimo della persona di "mercatura" che oltre alle merci porta ai suoi clienti certe conoscenze, il venditore moderno deve mostrare ai suoi clienti di essere un'antenna sul mercato che capta segnali utili da conoscere, senza però mai, in modo assoluto, dare l'impressione di riferire informazioni catturate dall'interno dei suoi clienti per non creare un allarme su possibili problematiche di riservatezza nel suo stesso interlocutore;**
- una buona padronanza delle **problematiche di vendita** in senso stretto e delle metodiche o delle tecniche per affrontarle. Il vasto complesso di problematiche legate alle attività di vendita è forse opportuno sia diviso tra:
  - **tecniche professionali**, che riguardano quindi i possibili modi di affrontare le diverse fasi del ciclo di vendita e i problemi che possono emergere in una situazione di vendita,
  - certe **caratteristiche personali** che il venditore deve possedere in quanto gli sono necessarie per stabilire con il cliente un rapporto positivo e per gestire opportunamente tutte quelle situazioni relazionali che si possono presentare nel rapporto con il mercato.

Entrambi questi due ultimi aspetti meritano, per la loro importanza, un approfondimento che viene sviluppato nelle *chart* successive.

Le considerazioni precedenti possono aiutare a rispondere ai quesiti sul grado di intercambiabilità settoriale di un venditore.

Si tratta di un problema molto importante quando ci si trova di fronte a un'esigenza di assunzione di un nuovo venditore e si deve decidere se preferire l'esperienza nel settore o il talento e altre caratteristiche generali.

La risposta sta nel tempo che il nuovo venditore può impiegare a entrare a sufficienza nelle tematiche relative alla nuova azienda, all'offerta e al mercato e se tale tempo, che dipende molto dalle modalità di addestramento che l'azienda gli mette a disposizione, è compatibile o meno con le esigenze di breve termine dell'azienda stessa.

## Le tecniche professionali di vendita



Le tecniche professionali di vendita sono quei saperi che permettono al venditore di impostare ed eseguire il proprio lavoro e di controllarne poi gli esiti, intervenendo eventualmente con modifiche nell'impostazione e nell'esecuzione, con il possesso di alcuni canovacci di guida che riducono la necessità d'improvvisazioni e forniscono maggiore sicurezza di approccio alle situazioni e ai problemi.

In particolare nella gestione delle situazioni di vendita questi saperi consentono al venditore di decidere con un minimo di maggior consapevolezza quelle mosse e quei comportamenti che possono sembrargli maggiormente idonei al raggiungimento dello scopo che si è prefisso. E ciò perché ogni situazione di vendita s'inserisce in un contesto specifico che la rende diversa da qualunque altra per le numerose variabili che intervengono a configurarla (chart 214).

Il venditore acquisisce questi saperi da diverse fonti quali la lettura e la documentazione personale, un addestramento formale specifico, le riunioni di divulgazione delle lezioni aziendali apprese dalle analisi *win-loss* (chart 299), il *coaching* (chart 307) ricevuto dai suoi manager e da colleghi di maggiore anzianità di servizio, l'esperienza personale sul campo sia essa collegata a successi o a errori.

Nella *chart* sono indicate alcune tematiche che emergono dalle fasi del ciclo di vendita e dalla gestione del rapporto commerciale, quali *lead generation*, *mining*, valore dell'esigenza e della soluzione, proposta, *TCO*, obiezioni, negoziazione, *time management*, ecc., tematiche che vanno affrontate con un minimo di preparazione tecnico/professionale.

A queste tematiche maggiormente orientate al rapporto diretto venditore/cliente bisognerebbe aggiungerne alcune altre quali la predisposizione dei piani di azione di zona, con i corrispondenti criteri di impostazione come, ad esempio, il metodo della matrice delle opportunità (chart 204-207), e il Controllo avanzamento con le metodiche di autocontrollo (chart 296), di preparazione delle *business review* (chart 297-298) e di analisi delle proprie *win-loss* (chart 299).

Quindi la preparazione tecnico/professionale del venditore riguarda tematiche che coinvolgono sia il suo lavoro di *front-office* sia quello di *back-office* (chart 294).

## Le caratteristiche personali



I saperi discussi alla *chart* precedente, pur necessari e preziosi, non sono da soli sufficienti a formare un venditore il quale deve essere dotato anche, e soprattutto, di certe caratteristiche personali necessarie per esercitare tale professione a un apprezzabile livello di qualità.

Infatti, a dimostrazione del peso notevolissimo delle caratteristiche personali nella professione di vendita si possono citare quei venditori i quali, dotati di uno spiccato talento naturale per la vendita, si sono imposti e sono apprezzati nel loro lavoro pur non possedendo quel bagaglio di saperi discusso alla *chart* precedente ma facendo solo uso del loro buon senso e dell'istinto di venditori naturali. Questi venditori, dotati in genere anche di una forte carica interiore e grandi capacità di rapporto umano, talvolta citati in questo lavoro come “venditori d’assalto”, sono quelli che hanno dato vita a un certo stereotipo della figura del venditore.

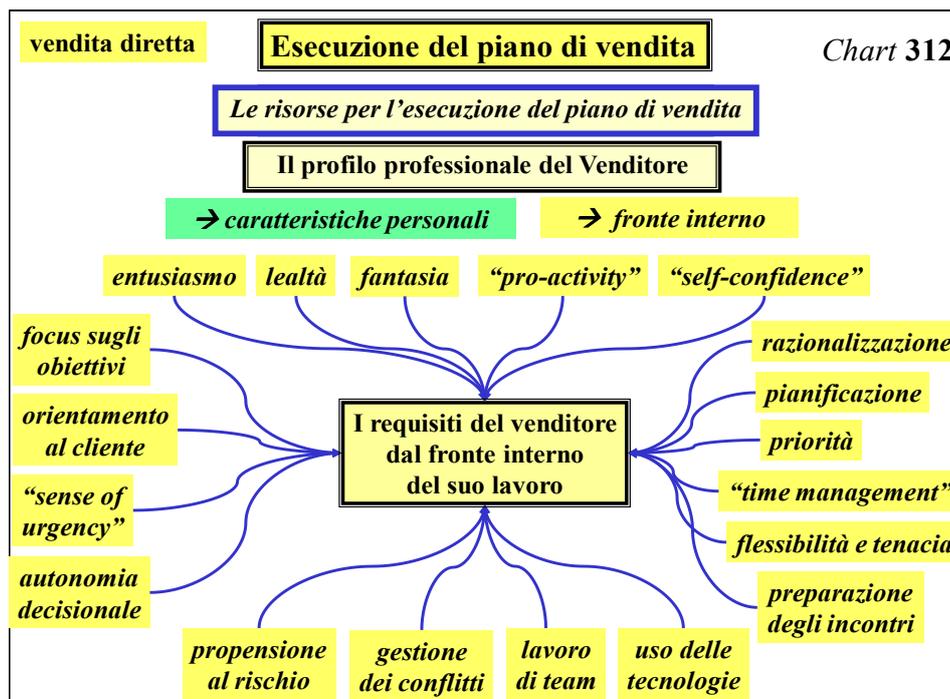
Ma nel presente rapido mutare delle condizioni ambientali (*chart 15-16*) che induce, tra gli altri effetti, una competitività esasperata, un rapido *turn-over* dell’offerta, clienti con sempre maggior competenza e un forte potere negoziale, il possesso di quei saperi di cui sopra, specialmente nei mercati industriali dove s’interagisce con controparti molto professionalizzate, diventa assolutamente necessario ma non tale da ridurre l’importanza, che rimane capitale, di certe caratteristiche personali e comportamentali dei venditori, essenziali per un efficace svolgimento del loro lavoro.

Per discutere queste caratteristiche personali del venditore è forse opportuno fare separato riferimento ai due principali fronti di lavoro sui quali il venditore si trova impegnato:

- quello che, forse impropriamente, si può definire **fronte interno** che riguarda il modo in cui il venditore si pone di fronte ai suoi obiettivi, i principi che segue, come organizza e conduce il suo lavoro di vendita e come gestisce le relazioni interne alla sua azienda;
- il **fronte esterno**, che riguarda tutti gli aspetti relativi alle relazioni con il mercato.

Entrambi questi due fronti di lavoro richiedono un ricco bagaglio di caratteristiche personali e comportamentali delle quali il venditore deve essere dotato e che vengono viste con qualche maggior dettaglio nelle due *chart* successive.

## Il fronte interno



Prima che il venditore, all'inizio del nuovo esercizio economico, affronti il suo mercato alla ricerca di quei risultati di vendita che l'azienda gli chiede, deve aver innanzitutto psicologicamente aderito ai principi di **Commitment** e **Accountability**, discussi alla [chart 133](#), nel senso che deve aver fatti propri gli obiettivi ricevuti in modo di impegnarsi senza riserve mentali a perseguirli e deve sentirsi responsabile in prima persona dei risultati che comunque verrà a ottenere.

Senza quest'adesione del venditore a quella che deve diventare una sua scommessa personale non esistono le premesse per far emergere quelle caratteristiche personali che, pur possedute, devono trovare una situazione psicologica favorevole per mostrarsi e incidere effettivamente sul lavoro di vendita.

Riguardo alle caratteristiche personali del venditore si può parlare di "**profilo del venditore**", nel senso che anche se le caratteristiche indicate in questa e nella successiva *chart* sono presenti con diverso rilievo proprio per l'unicità di ogni persona, nel loro insieme ne caratterizzano i comportamenti. È un po' come per i profili dei volti delle persone, i quali tutti mostrano elementi comuni (fronte, occhi, naso, labbra, mento), che hanno però forme e dimensioni diversi per l'unicità di ogni profilo individuale. Pur tuttavia tali caratteristiche, anche se con peso diverso, devono essere possedute da una persona per stabilire la sua predisposizione alla professione di vendita, e sicuramente vanno a influenzare le sue attitudini di impiego che costituiscono gli elementi che dovrebbero essere considerati nell'assegnazione degli incarichi, e in particolare delle zone di vendita, come discusso a [chart 167-168](#).

Per quanto riguarda il cosiddetto fronte interno le prime caratteristiche comportamentali del venditore sulle quali si vuole porre l'accento sono il **focus sugli obiettivi** e l'**orientamento al cliente**. La centralità per il venditore sia degli obiettivi sia del cliente è un dato quasi ovvio, come ovvio è che talvolta questi due poli di attenzione possano generare interessi in contrasto tra di loro, nel senso che la tensione sugli obiettivi può diventare cattiva consigliera e spingere la vendita su un terreno che tiene scarso conto degli interessi del cliente. In genere il cliente sa difendersi da solo ma talvolta tale difesa può non essere sufficiente di fronte a un uso spregiudicato della fiducia che il cliente ripone nel venditore e nella sua azienda, di fronte a peccati di omissione del venditore, a forzature e mezze verità o a una minimizzazione dei rischi che il cliente va a correre. Tenuto conto che la fiducia del cliente è un'importante componente del patrimonio commerciale dell'azienda che

non dovrebbe essere vanificata dalla ricerca a tutti i costi di un risultato di vendita, il venditore deve essere in grado di esprimere un elevato senso di equilibrio rispetto a problematiche di questa natura.

Riguardo all'**autonomia decisionale** questa è una caratteristica che viene sollecitata dalla sostanziale solitudine del venditore di fronte al cliente dove spesso è necessario prendere delle decisioni o assumere delle posizioni rapidamente senza, talvolta, avere a disposizione delle guide di comportamento o il tempo per consultarsi con qualcuno della propria azienda, mentre il **sense of urgency** è l'atteggiamento di prontezza e reattività del venditore che sente che il "fare" non è sufficiente se non è accompagnato dal "subito" o comunque dall'assenza di indugi non necessari. Questo sentire è particolarmente sollecitato dalle scadenze che il venditore riceve tramite gli obiettivi, dalle aspettative del cliente di veder reagire con prontezza il suo fornitore a fronte di sue richieste o di problemi che gli stanno arrecando danni, dalla piena comprensione da parte del venditore del "tempo" come risorsa assolutamente scarsa.

Spesso il venditore agisce come combinatore dei fattori produttivi che la sua azienda gli rende disponibili e deve quindi coinvolgere e motivare le persone che intervengono a supporto della sua azione di vendita. In questa veste le doti di **entusiasmo** nel suo lavoro e nelle sue idee, di **lealtà** e di **fantasia** generano fiducia nei colleghi e creano quella compattezza di gruppo che rende il lavoro più piacevole oltre che più efficace.

"**Pro-activity**", nel significato di senso dell'iniziativa autonoma, tipico delle persone intraprendenti che non aspettano che qualcuno dica loro cosa fare ma sono loro stessi che prendono l'iniziativa e agiscono, e "**self confidence**", come fiducia nei propri mezzi e nelle proprie capacità, sono entrambe doti necessarie al venditore e che qualificano questa attività come simil-imprenditoriale come è già stato accennato in precedenza (**chart 101, 133, 180, 270**).

**Razionalizzazione, pianificazione, priorità e time management** (**chart 293, 294**) sono le doti di logica e disciplina necessarie al venditore per muoversi nel coacervo delle innumerevoli variabili aleatorie che caratterizzano il suo scenario di azione e per decidere dei percorsi di azione che in relazione ai loro esiti possono essere valutati ed eventualmente modificati variando le ipotesi, le priorità e i criteri di scelta tra le diverse alternative.

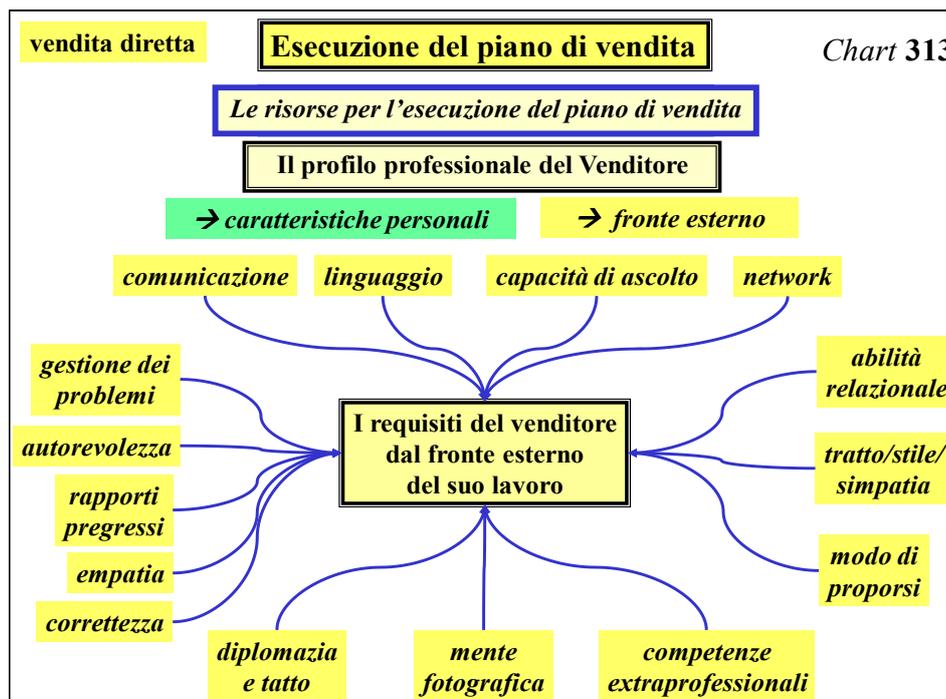
La **flessibilità e tenacia** sono le due doti che permettono al venditore di adattarsi alla diversità delle situazioni che gli si presentano e a resistere alle difficoltà che incontra nel suo cammino, mentre la **preparazione degli incontri** è quell'attitudine che gli consente di affrontare anche il cliente più difficile con sufficiente confidenza e minore necessità di improvvisazione.

La **propensione al rischio** deve essere insita nella personalità del venditore a causa della elevata aleatorietà dei risultati che può ottenere, della dipendenza di tali risultati da molti fattori fuori dal suo controllo e del fatto che moltissime aziende retribuiscono i venditori in funzione dei risultati ottenuti. Inoltre il venditore si trova anche di fronte ad altri tipi di rischi, quali, ad esempio, la solvibilità del cliente che porta alla sua azienda e i rischi di risultato del suo cliente rispetto ai quali viene considerato e si deve sentire compartecipe.

Anche la capacità di **lavoro di team** è richiesta al venditore, dove per *team* s'intende sia un gruppo di colleghi della sua azienda con i quali si trova a collaborare, sia, molto spesso, un gruppo a cui partecipano anche persone del cliente, e a questa sua capacità deve associare l'altra capacità di **gestione dei conflitti** che possono emergere all'interno del *team* o tra cliente e azienda, e quest'ultima è forse la situazione più difficile e delicata.

Infine l'**uso delle tecnologie** è una capacità che sarà discussa più oltre (**chart 428-435**).

## Il fronte esterno



In tutte le discussioni sulla gestione delle situazioni di vendita (**chart 215-292**) è stato seguito un filone di ragionamenti improntato a considerazioni di carattere prevalentemente razionale, nel senso che, riguardo alle dinamiche venditore/cliente, è stato lasciato poco spazio alla dimensione emotiva/irrazionale che invece ha una sua grandissima importanza pratica.

L'esperienza dimostra, infatti, che qualunque argomentazione portata avanti dal venditore in un modo poco gradito dall'interlocutore, qualunque sia la ragione che causa questa mancanza di gradimento, anche la più immotivata o futile, tale argomentazione, si diceva, ha minori probabilità di essere accolta dal cliente.

E' quindi opportuno almeno accennare a qualche aspetto di questa dimensione del rapporto di vendita anche se per i necessari approfondimenti si rimanda a pubblicazioni che maggiormente analizzano gli aspetti tattici e psicologici dell'interazione venditore/cliente, che sono forse gli aspetti maggiormente coperti dalla letteratura sulla vendita<sup>133</sup>.

**La capacità del venditore di relazionarsi agevolmente** con i suoi interlocutori agisce come importante facilitatore dell'azione di vendita. Quest'aspetto evidenzia l'importanza della capacità di stabilire rapporti personali nella vendita e va identificato come primo requisito attitudinale del venditore.

L'altro aspetto di significativa importanza che favorisce o rende invece difficile stabilire il rapporto con un cliente è dato dalla **prima impressione** che il venditore suscita nel suo interlocutore e che in molte situazioni può fare la differenza. Questa può essere determinata da aspetti esteriori quali l'abbigliamento, la voce, un certo linguaggio del corpo, talvolta l'età, ecc., o da impressioni di scarsa reattività del venditore a fronte di qualche richiesta dell'interlocutore. La prima impressione, nei casi peggiori, agisce purtroppo da duro ostacolo allo stabilirsi del rapporto.

È certo poi che certe conoscenze del venditore, quello che viene indicato come il suo **network** di relazioni, e talvolta anche la sua posizione sociale, possono agire da entrata in certi ambienti e facilitare alcune relazioni, così come le sue **competenze extraprofessionali**, di natura culturale,

<sup>133</sup> Libri su questi argomenti di cui si raccomanda la lettura possono essere Heinz M. Goldman: "L'arte di vendere", 2003, ed. Franco Angeli, e Cesare Sansavini: "L'arte di vendere", 2008, ed. Giunti

hobbistica o sportiva, possono essere in grado di creare delle correnti di interessi comuni e di simpatia con qualche interlocutore.

Una volta che il contatto venditore/cliente si è stabilito, prima ancora che intervengano gli aspetti professionali che motivano tale contatto, continuano ad agire i fattori emotivo/irrazionali influenzati quindi dalle doti di **tratto, stile, simpatia, modo di proporsi, capacità di memorizzare nomi e abilità relazionale** del venditore, i quali hanno un peso più o meno rilevante in relazione al tipo di interlocutore, in quanto, ad esempio, un *buyer* professionale sente meno, in genere, l'importanza di questi aspetti e punta rapidamente alla esplorazione di certi suoi interessi funzionali di fondo e dei risultati che può ottenere da quel contatto.

Inoltre la **capacità di fotografare mentalmente l'ambiente dell'interlocutore** è spesso in grado di dare al venditore qualche informazione in più sul carattere e gli interessi della persona e cogliere qualche spunto che potrebbe facilitare il rapporto reciproco.

Quando l'incontro si muove dalla fase dei preamboli ed entra negli argomenti professionali che lo giustificano, intervengono altri aspetti in grado di influenzare le percezioni dell'interlocutore e il primo di questi andrebbe collocato nella capacità di **comunicazione** del venditore che non è determinata solo dalla competenza sull'argomento che tratta, ma anche da altri importanti aspetti quali: lo specifico **contenuto** di quella comunicazione, che deve essere inerente agli interessi della controparte, il **linguaggio**, che deve essere adeguato alla funzione aziendale e al livello dell'interlocutore e far uso di una terminologia appropriata ma comprensibile, la **qualità comunicativa**, nel senso che devono essere evitati luoghi comuni, metafore trite, ripetizioni e lentezze, l'**eloquio fluido** e, infine, rendere palese che le interruzioni e le richieste di chiarimenti sono gradite e, anzi, sollecitate di fronte a delle controparti restie ad aprirsi.

Fondamentale è poi, a dispetto degli stereotipi sui venditori, la caratteristica simmetrica alla capacità comunicativa e, cioè, la **capacità di ascolto**. **Per un venditore il saper ascoltare è altrettanto importante del saper comunicare**, poiché solo con forme di ascolto attivo e interessato si possono comprendere a fondo le esigenze del cliente e le sue motivazioni. Queste ultime sono informazioni chiave per dare risposte adeguate e pertinenti alle esigenze espresse dal cliente, e tutto ciò anche a prescindere dal valore liberatorio che pur può avere per un cliente parlare dei suoi problemi o dei suoi obiettivi con un interlocutore competente che può probabilmente fornirgli delle idee che possono indirizzare la soluzione di quei problemi o il perseguimento di quegli obiettivi.

Quando il rapporto con l'interlocutore si consolida e diventano centrali nelle discussioni gli aspetti di contenuto dell'affare che si sta trattando, allora diventano importanti quei "**segnali**" che sono potenziali generatori di "**fiducia**" nel cliente, tra i quali si possono citare: l'**empatia** del venditore, ossia la sua capacità di mettersi dalla parte del cliente e di vedere i problemi dalla sua ottica, la **correttezza** che può venire solo da una precedente conoscenza del venditore e della sua azienda da parte del cliente, l'**autorevolezza** anch'essa dedotta dai precedenti rapporti o dalle competenze che il venditore mostra nelle conversazioni, e la capacità di **gestione dei problemi** anch'essa deducibile dalle precedenti esperienze. Ovviamente non devono mancare al venditore, soprattutto nel trattare questioni difficili che possono vedere la sua azienda e quella del cliente in posizioni contrapposte, quelle doti di **diplomazia e tatto** che gli consentono, anche in casi estremi, di separare la contrapposizione tra le aziende dai rapporti personali e salvare così un filo di connessione che può sempre tornare utile a entrambi.

Se infine si mettono assieme le caratteristiche personali di un venditore (**chart 311-313**), la sua conoscenza delle tecniche professionali di vendita (**chart 310**) e le attitudini d'impiego mostrate nella sua attività professionale (**chart 167-168**) si ottengono gli elementi che vanno a caratterizzare il **profilo professionale complessivo** di quel venditore.

## Venditori si nasce o si diventa?



Il numero e la relativa rarità dei requisiti necessari per esercitare a buoni livelli la professione di venditore, in combinazione con l'importanza capitale per l'azienda di tale ruolo, giustificano ampiamente la posizione, già citata, di noti studiosi<sup>134</sup> che considerano il corpo dei venditori di un'azienda come una delle principali voci del patrimonio di quell'azienda ("salespeople equity") e come tale da costituire, sviluppare e accuratamente conservare e proteggere (chart 304).

Da tutto ciò si capisce l'importanza che deve essere annessa a un'accurata, addirittura puntigliosa, selezione/assunzione dei candidati a posizioni di vendita, così come la rotazione ad altri incarichi di venditori che alla prova dei fatti non siano in grado di fornire le prestazioni richieste dall'azienda o addirittura la drastica posizione di Calvin già citata a chart 303 ("Hiring the Best, Terminating the Rest")<sup>135</sup>.

Il reclutamento dei venditori è quindi un'attività particolarmente delicata che può essere impostata seguendo criteri di selezione completamente diversi secondo la risposta che viene data al difficile interrogativo **se venditori si nasce o si diventa**, giacché se si ritiene che un candidato alla posizione di venditore debba possedere alcune caratteristiche che dipendono dalla sua personalità e, quindi, nella generalità dei casi, difficilmente acquisibili, allora è importante che nella fase di selezione si cerchi di verificare, nei limiti del possibile, il possesso di queste caratteristiche.

In effetti, l'esperienza nella pratica professionale di vendita sembra indicare abbastanza univocamente, non trascurando però la notevole relatività di qualunque conclusione su questo argomento, che le tecniche professionali di vendita e le conoscenze sull'azienda, sui prodotti e sul mercato, possono essere acquisite attraverso l'addestramento, purché l'azienda vi dedichi i necessari investimenti, e attraverso la pratica di lavoro e l'esperienza sul campo, mentre, per le caratteristiche personali dei venditori, addestramento e formazione possono far emergere e rinforzare doti già possedute e che sono parte della personalità del venditore, ma solo raramente sono in grado di "generare" tali doti.

Sembra quindi di poter concludere che la costituzione, lo sviluppo e la conservazione del patrimonio aziendale di venditori richieda di coniugare:

<sup>134</sup> Fiocca-Snehota-Tunisini, op. cit., pag 132-133

<sup>135</sup> Robert J. Calvin, op. cit., pag. 10

- un grande rigore nella selezione delle persone che devono entrare a far parte della forza di vendita, guardando più alle caratteristiche personali e alla impostazione culturale che alle competenze tecnico/professionali possedute che possono essere acquisite successivamente,
- programmi sistematici di formazione e addestramento obbligatori e controllati, che coprono tutta la popolazione di vendita,
- il riesame critico e la valutazione periodica di tutti i venditori, in termini di prestazioni e comportamenti, con tutti gli interventi correttivi ritenuti necessari per garantire il mantenimento di elevati standard di qualità complessivi e individuali nella forza di vendita.

Se esigenze contingenti richiedono il reclutamento di venditori esperti e già in possesso delle competenze tecnico/professionali appropriate per il business dell'azienda, sarebbe ugualmente opportuno, pur abbagliati dalla fortuna di aver trovato i venditori in grado di essere immediatamente produttivi, non trascurare di vagliare in tali persone tutte quelle caratteristiche personali discusse alle **chart 311-313**.

L'applicazione di una politica del tipo indicato, di appropriata gestione del patrimonio aziendale costituito dai venditori, andrebbe coniugata con una politica del personale verso la forza di vendita che tenga conto della particolarità di ruolo e dei contributi richiesti a queste persone.

Le aziende che non comprendono la natura particolare del rapporto di lavoro del venditore e tentano di "normalizzare" questa figura professionale per gestirla con politiche del personale indistinte rispetto alla generalità degli altri dipendenti, mostrano una miopia che non può che rivolgersi contro l'azienda stessa in termini di efficacia commerciale complessiva.

Le aziende più brillanti sul piano delle vendite, quelle che si sono costruite una forte posizione di mercato con un orientamento *Sales*, avendo ovviamente alle spalle una strategia di marketing adeguata alle ambizioni, dispongono dei migliori, più addestrati e meglio pagati venditori e manager di vendita, condizione questa necessaria, anche se non sufficiente, per ottenere il successo nelle vendite.

## L'evoluzione di carriera del venditore



In molti settori dell'attività aziendale è abbastanza frequente che i migliori professionisti nell'ambito di una funzione ambiscano a una carriera lungo la loro linea funzionale verso posizioni manageriali quando ritengono di aver maturato una sufficiente esperienza nella posizione corrente.

Nelle vendite un'impostazione di questo tipo è più problematica poiché può verificarsi una o entrambe delle seguenti situazioni: che il venditore più brillante e più esperto non sia ritenuto la persona più adatta ad assumere una responsabilità di *sales manager* per una serie di possibili motivi che sono poi discussi e/o, viceversa, che lo stesso venditore non ritenga un incarico in tal senso attraente per le sue inclinazioni.

I motivi per cui un valido venditore, anche il miglior venditore dell'azienda, possa non essere considerato un altrettanto valido candidato alla posizione di *sales manager* derivano dalle profonde differenze tra i due ruoli.

Il venditore, nonostante i requisiti di capacità di lavoro in *team* e di gestione dei conflitti richiesti per essere un buon professionista (*chart 312*), spesso si realizza maggiormente lavorando con grande indipendenza, senza molti vincoli, o, come dice qualcuno, da "solista" e più il venditore è brillante, dinamico, fantasioso, talvolta poco disciplinato e maggiormente marcata può risultare questa tendenza.

Al *sales manager* sono invece richieste quelle caratteristiche discusse alle *chart 305-307*, tra le quali spiccano le doti di "orchestratore", di "conduttore" di gruppi e di "affiancatore", "sviluppatore" e "motivatore" di persone, doti che non sono quelle più probabilmente possedute dal grande solista, a parte qualche necessaria eccezione.

Questo argomento della dubbia attitudine di un professionista molto brillante a svolgere incarichi manageriali sembra riproporsi anche in professioni o settori molto distanti da quello della vendita nei quali un tale dualismo può emergere per le tipicità proprie di quella professione o di quel settore.

A tale proposito sembra particolarmente interessante quanto scrive Mario Sconcerti<sup>136</sup> a proposito del problema degli arbitri di calcio bersagliati continuamente con critiche feroci i quali, nonostante la designazione alla direzione operativa del loro settore dell'arbitro Collina, ritenuto il miglior arbitro a livello mondiale per diversi anni, non sembrano mostrare significativi segni di miglioramento nelle loro prestazioni almeno a quanto sostengono molti commentatori del settore, tra cui lo stesso Sconcerti. Nell'articolo intitolato "Se l'artista Collina non insegna" egli afferma: "...Non sempre gli straordinari artisti di qualcosa sono anche buoni maestri. Sia perché l'insegnare è diverso dal fare, sia perché chi è stato un grande numero uno a volte, inconsciamente, non desidera ci siano altri numeri uno. Quando Cimabue si accorse che Giotto era diventato più bravo di lui buttò i pennelli con rabbia e smise di dipingere. .... Forse Collina è stato troppo bravo per essere anche didattico. .... Il grande maestro tarda a diventare un capo, resta soprattutto se stesso. Non si prende la responsabilità degli scolari. ....".

Considerazioni che sembrano proprio scritte per la questione qui in discussione.

A conforto di questa posizione si può citare anche W.T.Brooks<sup>137</sup> il quale afferma che: "*Perhaps the most common error made by organizations is the aforementioned tendency to promote a strong sales performer into a sales management role*" e giustificando tale affermazione con la considerazione che si tratta di due differenti incarichi che richiedono talenti e competenze diverse.

Problematiche analoghe ma simmetriche si presentano guardando la stessa questione dal punto di vista del venditore.

È noto infatti che quella del venditore è una delle professioni che consente una lunga permanenza nel ruolo con un progressivo incremento di responsabilità e guadagni (clienti più importanti, lancio di nuove linee di prodotto/servizio, conquista di nuovi mercati, responsabilità internazionali nell'ottica della globalizzazione, ecc.), carriera spesso gradita dallo stesso venditore che può capitalizzare sulla sua esperienza in termini di conoscenza di mercati, aziende, persone, problematiche, situazioni, mantenendo una notevole indipendenza e autonomia.

Rispetto a queste prospettive un cambiamento di ruolo con un incarico di *sales manager* che:

---

<sup>136</sup> Corriere della Sera, 22 Gennaio 2008

<sup>137</sup> William T. Brooks, op. cit., pag. 79

- comporta una posizione molto più condizionata dall'azienda,
- riduce i gradi di libertà professionale,
- introduce una dipendenza dal lavoro di altri,
- porta con sé diverse componenti di lavoro burocratico e amministrativo,
- è maggiormente rivolto all'interno dell'azienda,
- richiede lo svolgimento di tutte quelle attività discusse alle **chart 305-307**,

può quindi essere meno gradito al venditore a meno che non sia inserito in un programma concordato di successivi sviluppi di carriera in grado di cambiargli lo status aziendale e sociale. E tutto ciò anche a prescindere da quanto possa variare il valore di mercato della persona e le sue possibilità di ricollocazione sul mercato del lavoro in caso di problemi che dovessero presentarsi all'azienda e/o alla persona.

In casi del genere può allora verificarsi la situazione che la promozione del venditore più brillante dell'azienda a *sales manager* può non essere la decisione più giusta né per lui né per l'azienda.

Il venditori valido, che l'azienda però non ritiene posseda quei requisiti necessari per coprire con successo una posizione di *sales manager* o che non gradisca per suoi motivi una tale nomina, ha altre opportunità per sviluppare una carriera soddisfacente sul piano professionale, economico e delle soddisfazioni personali, come, ad esempio:

- continuare nella **carriera professionale come venditore** assumendo responsabilità crescenti e diversificate, come accennato in precedenza;
- accettare un'**assegnazione temporanea o definitiva al marketing**. Sarebbe questa una evoluzione dalla quale possono trarre beneficio sia la funzione di marketing, per il contributo di esperienza sul campo che il venditore può apportare, che lo stesso venditore per l'allargamento di prospettiva che lo arricchisce e può prepararlo anche a un successivo ritorno nel ruolo di venditore con responsabilità molto più elevate;
- assumere degli incarichi attraverso i quali fornisce l'**apporto della sua sensibilità ed esperienza commerciale ad altre funzioni**. Anche questa può essere una prospettiva interessante sia per l'azienda che può diffondere una cultura viva di mercato all'interno di funzioni che influiscono sulle percezioni dei clienti ma sono lontane dal mercato per formazione delle persone, sia per il venditore stesso che ampliando la sua visuale può meglio comprendere la complessità e l'importanza delle interdipendenze interne aziendali e in questo modo prepararsi a un incarico manageriale o apprezzare maggiormente questo tipo di lavoro.

Tutta questa discussione va interpretata solo come un suggerimento a non dare per scontato che la carriera del venditore debba necessariamente passare attraverso posizioni manageriali, ma non vuole assolutamente sostenere che i venditori non siano adatti alla carriera manageriale **constatato il fatto che sono frequenti le situazioni in cui posizioni di vertice nelle aziende sono coperte da persone che provengono da una funzione di vendita.**

**Si conclude qui l'esplorazione del percorso di Esecuzione del piano di vendita in regime di vendita diretta e il prossimo capitolo passa ad analizzare l'analogo percorso di Esecuzione del piano di vendita con riferimento ai modelli di commercializzazione che prevedono la vendita via canali esterni a 2 e 3 livelli e la vendita via canale ibrido.**

## **Capitolo 5: Esecuzione del piano di vendita di esercizio via canali esterni e canale ibrido (chart 316-416)**

*Viene ora estesa la discussione dell'Esecuzione del piano di vendita alle aziende che adottano un modello di accesso al mercato che utilizza, in toto o in parte, canali esterni per la commercializzazione della loro offerta.*

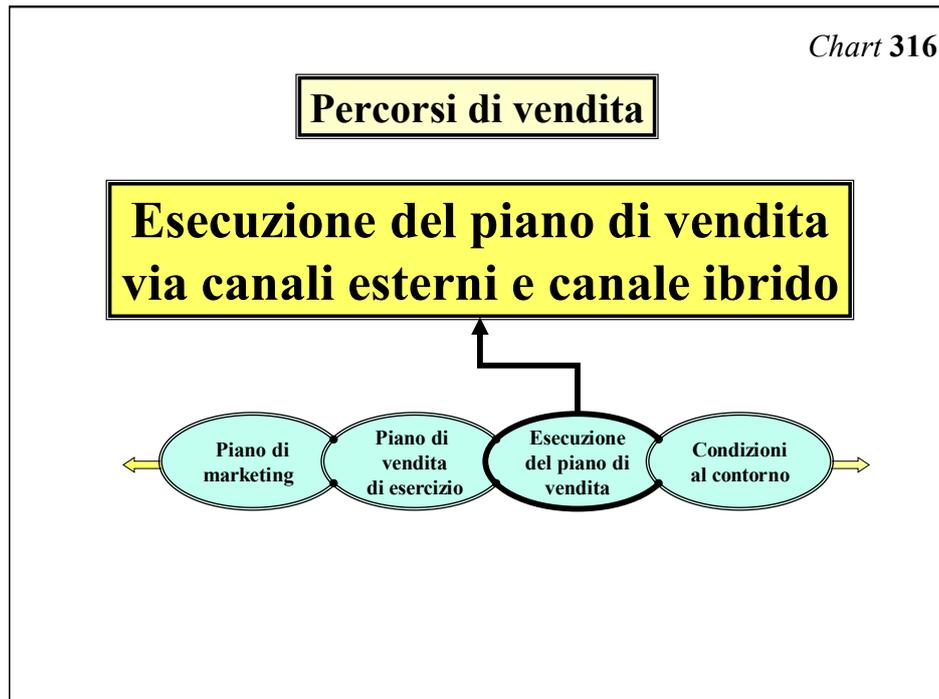
*Tenendo presente quanto discusso nel capitolo sul Piano di marketing riguardo alla vendita via canali esterni, sono qui considerati i canali a 2 e a 3 livelli e il canale ibrido.*

*Per ciascuna di queste modalità di accesso al mercato si procede lungo un itinerario che prevede 3 passi omologhi a quelli già discussi per la vendita diretta:*

- 1) Predisposizione dell'ambiente di vendita,*
- 2) Esecuzione delle operazioni di vendita,*
- 3) Controllo avanzamento.*

*Poiché numerosi sono gli aspetti discussi per la vendita diretta che mantengono la loro validità anche nella vendita via canali esterni, per economia di esposizione e per limitare le ripetizioni, si è fatto ricorso a numerosi rimandi alla vendita diretta.*

## Dalla vendita diretta alla vendita via canali esterni



Il lungo percorso di esplorazione delle problematiche di Esecuzione del piano di vendita di esercizio in regime di vendita diretta iniziato a [chart 137](#) si è concluso alla precedente [chart 315](#).

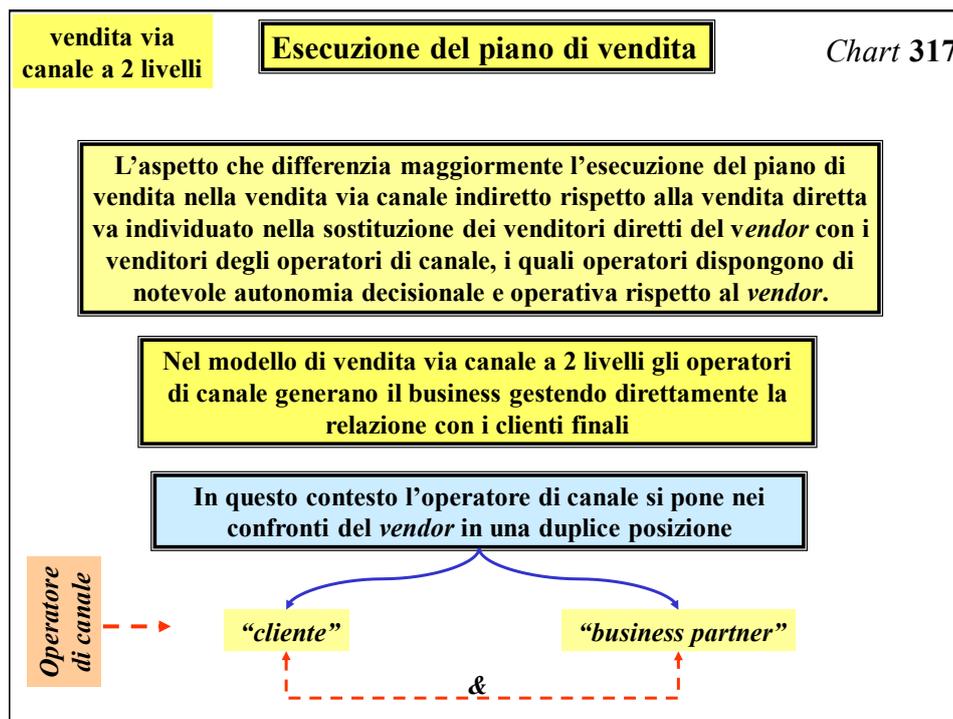
Sono 179 *chart* che, insieme al relativo commento, hanno tentato di analizzare gli aspetti più visibili e quelli più nascosti dello sforzo richiesto a una funzione di vendita per realizzare quegli obiettivi che l'azienda si è data nel presupposto che questi costituiscano nel loro complesso un piano rispondente sia ai fini del vertice aziendale per quell'esercizio economico, nell'ambito del suo più esteso disegno di evoluzione dell'azienda, sia a criteri di realismo, nel senso che tali fini rispondano al requisito di esser ben supportati dal Piano di marketing, dal contesto economico e dalla disponibilità delle risorse, umane, produttive e finanziarie, necessarie al loro perseguimento.

Come già accennato in precedenza ([chart 52, 91, 132](#)) al regime di vendita diretta è stato dato ampio spazio poiché le considerazioni e i flussi logici ivi discussi hanno una validità rilevante anche per gli altri modelli di accesso al mercato, salvo che per alcuni aspetti specifici che saranno messi in evidenza nel corso delle successive analisi.

La discussione sull'Esecuzione del piano di vendita di esercizio per i modelli di accesso al mercato via canali indiretti e via canale ibrido, che viene sviluppata in questo capitolo secondo la sequenza già sintetizzata nella [chart 136](#), farà dunque frequente riferimento agli omologhi argomenti proposti nel capitolo precedente.

Lasciando, quindi, alle spalle la vendita diretta, ma attivando uno specchietto retrovisore che consenta di recuperare le considerazioni colà svolte, si passa ad analizzare il percorso di Esecuzione del piano di vendita di esercizio con riferimento al modello di *go-to-market* che prevede l'utilizzo di canali esterni, partendo dal canale a 2 livelli ([chart 71-75](#)).

## Regime di vendita via canale a 2 livelli



Iniziando la discussione dell'Esecuzione del piano di vendita per il modello di *go-to-market* via **canale a 2 livelli** è opportuno precisare un aspetto preliminare e relativo al punto di vista dal quale viene svolta l'analisi: **il punto di vista iniziale è quello del *vendor***, ossia dell'azienda capofila della catena di commercializzazione di una certa offerta (*chart 53*), per completare successivamente questa analisi **esaminando anche il punto di vista degli operatori di canale di 1° livello** (*chart 352*), analogamente a quanto già fatto in precedenza discutendo di modello di *go-to-market* nell'ambito del Piano di marketing (*chart 91-94*).

Le ragioni per cui un *vendor* per commercializzare la sua offerta possa decidere di utilizzare il canale indiretto sono discusse nell'ambito del capitolo dedicato al Piano di marketing (*chart 56-57 e 64-81*), e, in particolare, sono discusse alle *chart 71-75* le strutture di canale a 2 livelli, mentre sono discusse a *chart 69*, insieme alle rispettive motivazioni, le ipotesi riguardo al rapporto contrattuale tra *vendor* e operatori di canale (solo rivendita) e sulla tipologia di operatore di canale considerato (solo aziende dotate di proprie strutture commerciali, tecniche e gestionali).

Prima di passare all'argomento specifico dell'Esecuzione del piano di vendita nel canale a 2 livelli si raccomanda la rilettura delle *chart* del Piano di marketing sopra citate, relative alle problematiche della vendita via canale in generale e via canale a 2 livelli in particolare.

La discussione inizia riproponendo l'aspetto che nella vendita via canale a 2 livelli differenzia maggiormente l'Esecuzione del piano di vendita rispetto alla vendita diretta e cioè la sostituzione dei venditori diretti del *vendor*, ossia dei venditori che sono lavoratori dipendenti selezionati, addestrati, remunerati e gestiti direttamente dal *vendor* stesso, con venditori che dipendono dagli operatori di canale, che sono aziende che dispongono di una loro autonomia decisionale e operativa rispetto al *vendor*.

In conseguenza di questa notevole differenza tra i due modelli di commercializzazione, **il *vendor* che commercializza via canale indiretto perde gran parte della sua capacità direttiva nei confronti dei venditori che agiscono sul cliente finale** e, per supplire a tale limitazione, dovrà considerare dei cambiamenti sostanziali nella sua strategia di marketing e nella sua operatività di vendita, come sarà discusso nelle *chart* successive.

Nella vendita via canale indiretto le azioni di vendita sul mercato sono svolte dai venditori degli operatori di 1° livello, i quali sono responsabili della ricerca e acquisizione di nuovi clienti e della

gestione degli affari sui clienti in portafoglio, acquisendo i prodotti/servizi necessari alla realizzazione delle soluzioni che offrono ai loro clienti finali dal relativo *vendor*, oppure effettuando tale acquisizione da diversi *vendor* se le soluzioni offerte richiedono prodotti/servizi di più *vendor*.

Quindi sono gli operatori di 1° livello che generano il business del *vendor*, gestendo, sostanzialmente in esclusiva, la relazione con il cliente finale e le operazioni di vendita, con l'eccezione di alcune obbligazioni verso il cliente finale che rimangono a carico del *vendor* come, ad esempio, la garanzia del produttore sui prodotti/servizi forniti, il livello di qualità attesa dei prodotti/servizi forniti per quanto riguarda prestazioni, affidabilità, facilità d'uso e altri aspetti rilevanti per il genere di fornitura.

Essendo poi l'operatore di canale un'azienda indipendente, con le sue visioni del business e i suoi problemi, non sempre i suoi piani e i suoi intenti possono sempre pienamente conciliarsi con quelli del *vendor* e questa situazione è foriera di possibili differenze di vedute e d'interessi tra le due aziende.

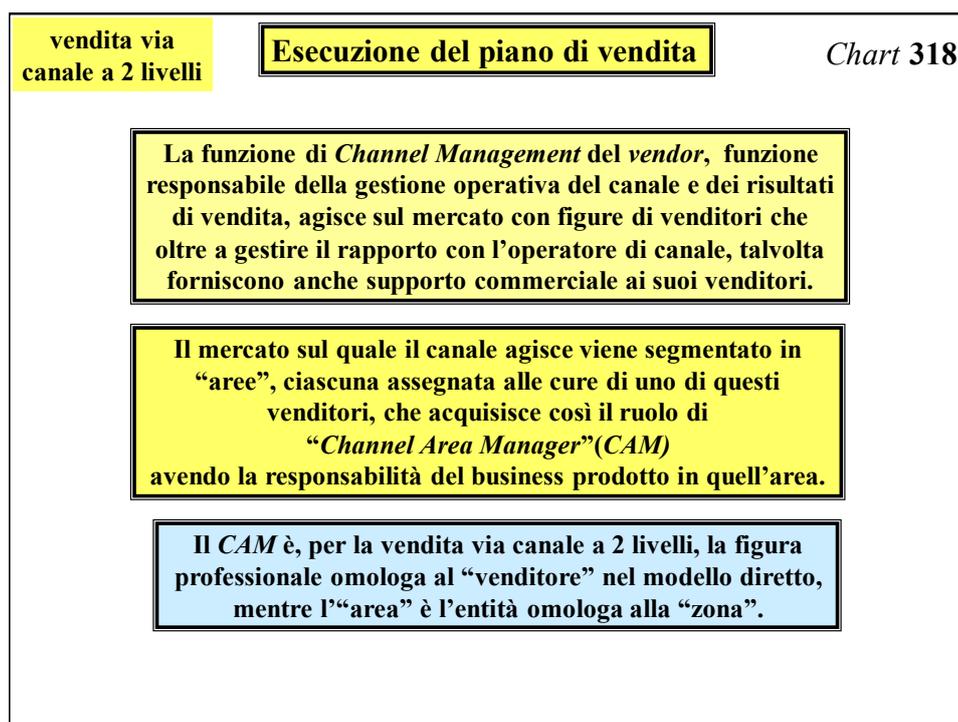
Già da questi brevi accenni s'intravedono quelli che possono essere alcuni degli aspetti caratterizzanti la vendita via canale a 2 livelli in cui si vengono a sovrapporre alle problematiche di vendita al cliente finale da parte dell'operatore di canale, che sono del tutto simili a quelle discusse per la vendita diretta, anche le problematiche di rapporto tra operatore di canale e *vendor*, se sussistono tra di loro differenze di vedute e di interessi.

In questo scenario l'operatore di canale si pone nei confronti del *vendor* in una duplice posizione:

- di “**business partner**” in quanto ha stretto un'alleanza con il *vendor* che pone entrambi i contraenti in una situazione di collaborazione in un business di reciproco interesse;
- di “**cliente**”, in quanto l'operatore acquista dal *vendor* i prodotti/servizi che gli sono necessari per realizzare il suo business con il cliente finale. L'operatore di canale mantiene, in genere, vari gradi di libertà in molte sue scelte (strategie e priorità nell'azione commerciale, volumi che realizza per quel *vendor*, mix di prodotti/servizi che privilegia) e il *vendor* è portato a trattare gli operatori che considera più importanti con l'attenzione, le cautele e gli approcci commerciali e relazionali adottati nella vendita diretta con i clienti di maggior interesse (*chart 70*). Viceversa le situazioni particolari che possono ridurre i gradi di libertà dell'operatore di canale sono, ad esempio, quelle in cui la posizione di mercato del *vendor* è talmente forte da aver generato una domanda spontanea che detta le priorità all'operatore di canale, oppure l'altra in cui l'operatore di canale ha assunto degli obblighi con il *vendor* di volumi minimi da realizzare che gli impongono di fatto l'agenda commerciale. All'opposto i gradi di libertà dell'operatore di canale si fanno ancora più marcati nelle situazioni in cui il suo business è ripartito in maniera relativamente equilibrata tra le offerte di diversi *vendor*.

Questo doppio *status* dell'operatore di canale rispetto al *vendor* comporta un certo tasso di ambiguità nel loro rapporto le cui conseguenze appariranno più chiare nelle *chart* successive.

## Introduzione della posizione di “*Channel Area Manager*” (CAM)



Il *vendor* che commercializza la sua offerta tramite un canale costituito da operatori con i quali ha stabilito degli accordi di *partnership*, non perde certo la necessità di disporre di una **funzione di vendita** a cui affidare la responsabilità della realizzazione del suo Piano di vendita, la quale, a differenza del caso della vendita diretta, ha una struttura sicuramente più leggera, utilizzando il canale esterno per accedere al mercato, ma deve ugualmente disporre di risorse proprie che, attraverso un opportuna gestione del canale, si facciano carico del perseguimento dei risultati di vendita richiesti dal piano.

Per supplire alla mancanza di contatto diretto con il cliente finale e alla più bassa capacità direttiva nei confronti dei venditori, e per mitigare inoltre la dipendenza dal canale, aspetti tutti già discussi alla **chart 81** a cui si rimanda, il *vendor* deve attuare una strategia di vendita che preveda un doppio binario, il primo diretto a esercitare nei dovuti modi pressione commerciale sul canale e il secondo indirizzato alla generazione di domanda spontanea tramite attività di marketing *Pull* (**chart 43**) e politiche di *brand*, che vadano sia a supporto delle operazioni di vendita del canale, sia a sostegno della visibilità e della immagine del *vendor* stesso sul mercato.

L'esecuzione di tale strategia di vendita a doppio percorso è, in molte delle aziende che utilizzano il modello di *go-to-market* via canale a 2 livelli, affidata a due funzioni, il *Channel Management* e il *Trade Marketing* (**chart 88-89**), essendo la prima il braccio esecutivo della funzione di vendita a cui è affidata la responsabilità dei risultati complessivi di vendita del canale, la sua gestione operativa e l'esecuzione delle strategie commerciali, mentre la seconda, che lavora comunque a stretto contatto con il *Channel Management*, avendo il ruolo di proporre, lanciare e gestire iniziative di marketing operativo per la generazione della domanda e di assicurare quei supporti al canale che ne sostengano efficacia, efficienza e motivazione.

Il *Trade Marketing* sul piano organizzativo è talvolta parte della funzione di marketing, mentre altre volte è inserito nella funzione di vendita per la sua forte contiguità con le attività operative sul canale svolte dal *Channel Management*.

Il *Channel Management* agisce sul mercato con nuove figure di venditori che, oltre a gestire il rapporto con l'operatore di canale, con cui sono in grado di discutere le linee commerciali proposte dal *vendor*, sono anche in grado di fornire aiuto diretto ai venditori dell'operatore di canale in caso di specifiche situazioni di vendita di particolare importanza o criticità.

Sul piano della gestione delle operazioni di vendita la funzione di vendita del *vendor* segmenta il mercato in “aree”, entità omologhe alle “zone” dei venditori nel regime di vendita diretta (**chart 165**), aree che sono assegnate come “territorio” logico su cui operare a quelle nuove figure di venditori prima citate, le quali acquisiscono così la posizione di “**Channel Area Manager**” (**CAM**) e hanno la responsabilità del business che viene prodotto in quell’area.

Così come l’“area” della vendita via canale a 2 livelli è l’entità omologa alla “zona” della vendita diretta, **il CAM è una figura professionale omologa al “venditore” della vendita diretta** ma con qualche sfaccettatura in più, occupando una posizione che deve far coesistere alle caratteristiche e responsabilità del venditore tradizionale, quelle di un coordinatore commerciale nei confronti dei venditori degli operatori di canale e quelle di un **Sales Manager atipico** nei confronti dell’operatore di canale, atipico poiché la sua capacità di influenza sull’operatore di canale non può ricevere il contributo del rapporto gerarchico ma deve contare solo su un’autorevolezza personale che gli deriva in parte dalla posizione di rappresentante del *vendor*, ma in parte maggiore dal riconoscimento da parte dell’operatore di canale della sua personalità e della sua statura professionale (**chart 308**).

Nel seguito la figura del **CAM** sarà meglio messa a fuoco discutendo della sua operatività nel ruolo.

Si ricorda che nella vendita diretta la **nozione generale di “zona”** (analogamente alla nozione di mercato) è intesa in un senso più ampio rispetto a quello puramente territoriale, poiché considera uno o più profili di opportunità commerciali, caratterizzate da attributi comuni, nell’ambito di un territorio geografico.

Differentemente, nella vendita via canale a 2 livelli, la **nozione generale di “area”**, oltre ai possibili profili già considerati per la definizione di “zona” (si veda **chart 165** cui si rimanda), include anche un ulteriore profilo definito come “**insieme di operatori di canale**”, senza riguardo ai territori geografici nei quali questi operano o alla tipologia di clienti dai quali ricavano il loro business.

Quest’ultimo profilo prevede, quindi, l’assegnazione al **CAM** della responsabilità, nell’ottica *vendor*, del business prodotto da un insieme di operatori di canale nominalmente individuati, o talvolta da un solo operatore di canale se questi ha un’organizzazione di grandi dimensioni e genera volumi di affari che giustificano tale scelta.

**Il disegno dell’area con quest’ulteriore profilo, che fa riferimento a gruppi di operatori di canale, è quello più frequentemente utilizzato**, senza però escludere, ovviamente, la possibilità di altre profilature del tipo: “area geografica”, “tipologia di clienti” o “insieme di clienti, ecc.

Diversi sono i motivi che possono giustificare il disegno delle aree per i **CAM** intorno a gruppi di operatori di canale e tra questi i più rilevanti sembrano:

- l’unicità per l’operatore del punto di contatto operativo con il *vendor* che si realizza con tale profilatura, situazione che facilita relazioni interaziendali, formulazione di piani e operatività, facilitazione che mancherebbe, ad esempio, con aree **CAM** di natura geografica poiché gli operatori di canale è frequente che operino su più geografie;
- il fatto che il business del *vendor* venga generato dagli operatori di canale richiede la focalizzazione degli sforzi di gestione e controllo delle attività di vendita sull’entità “operatore di canale”.

**Poiché nella sostanza il Channel Management è la funzione che presidia il canale e i suoi operatori, nel seguito di questo lavoro, per semplicità ed essendo la situazione più frequente, s’ipotizza che le aree CAM siano sempre disegnate su gruppi di operatori di canale.**

**Il Trade Marketing è, a sua volta, una funzione che pur al servizio del canale, traguarda, però, oltre agli operatori di canale anche il mercato e i clienti finali.**

Al **Trade Marketing** è affidata, infatti, la formulazione e l’esecuzione sia di programmi di marketing rivolti direttamente al canale sia di programmi di marketing rivolti al mercato in generale o a specifici profili di opportunità nell’ambito del mercato (*industry/subindustry sector*, dimensione

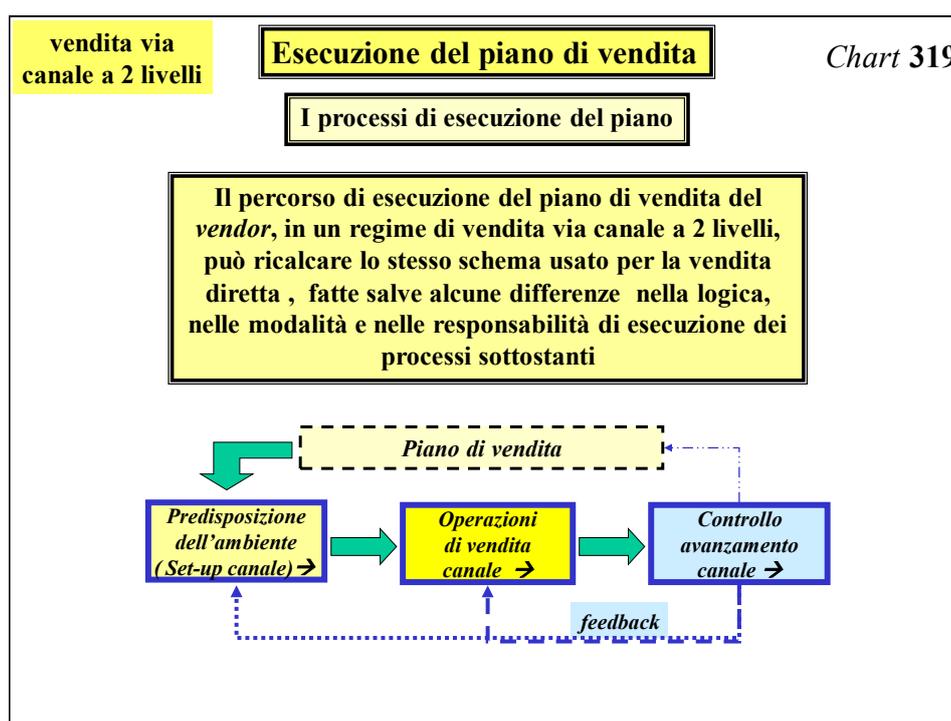
delle aziende, ecc.), programmi di marketing finalizzati alla generazione della domanda di cui beneficerà il canale.

Esempi di programmi di marketing operativo rivolti al canale sono quelli discussi alla [chart 326](#) cui si rimanda.

Il *Trade Marketing*, se la dimensione organizzativa dell'azienda *vendor* lo giustifica, può avere una sua segmentazione interna delle responsabilità esecutive per area geografica, posizionandosi così con un assetto non omologo ma complementare a un *Channel Management* segmentato al suo interno per gruppi di operatori di canale, **con il quale genera una copertura a matrice sia del canale che del mercato.**

Questa visione a matrice delle operazioni sul canale e sul mercato è molto interessante sul piano del controllo del bilanciamento del complesso d'interventi effettuati sul canale e delle risposte in termini di risultati da parte del mercato.

## I processi di esecuzione del piano nella vendita via canale a 2 livelli



Stabilite nelle due *chart* precedenti certe premesse che marcano le maggiori differenze della vendita via canale a 2 livelli rispetto alla vendita diretta, si procede ora a esaminare l'Esecuzione del piano di vendita di un *vendor* che accede al mercato tramite un canale a 2 livelli.

In questo modello di *go-to-market* il percorso di esecuzione del piano da parte della funzione di vendita del *vendor* può tranquillamente ricalcare lo schema usato per la vendita diretta, pur intervenendo alcune differenze nella logica, nelle modalità e nelle responsabilità di esecuzione dei processi inseriti nello schema, differenze che verranno evidenziate nel corso della discussione.

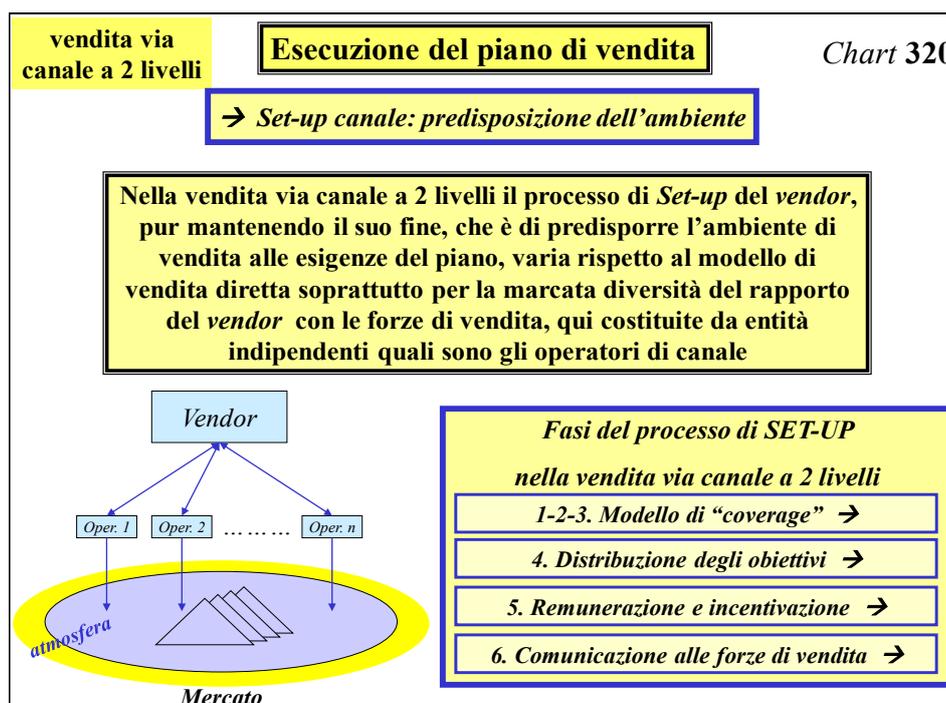
Infatti, lo schema di partenza è quello di carattere generale, già proposto e discusso alla [chart 135](#), in cui partendo dal Piano di vendita (di cui alle [chart 100-131](#)), ossia dal complesso di obiettivi di vendita da realizzare, elaborato tenendo conto di tutte le condizioni in cui l'azienda va a operare, incluso i vincoli dettati dalla modalità di commercializzazione utilizzata, vengono evidenziati i processi di esecuzione di tale piano, la loro sequenza logica e le loro interrelazioni di aggiustamento generate dalle informazioni di *feedback*.

Quindi, partendo dal Piano di vendita i processi di esecuzione di tale piano risultano ancora:

- la **Predisposizione dell'ambiente di vendita (Set-up)**, che riguarda sia l'ambiente interno al *vendor* sia gli ambienti relativi agli operatori di canale;
- le **Operazioni di vendita**, che sono fondamentalmente le operazioni di vendita sui clienti finali, che sono in carico agli operatori di canale, e la gestione del canale da parte del *vendor*;
- il **Controllo avanzamento del piano**, con la generazione dei *feedback*, ossia di quelle informazioni che, in caso di una progressione degli affari che si discosti significativamente dall'andamento previsto, permettano di valutare su quali variabili aziendali intervenire per eventuali provvedimenti correttivi.

Questi processi sono ora analizzati uno per uno cercando di rimarcare le differenze indotte dalla presenza del canale, rispetto agli omologhi processi della vendita diretta.

## Set-up del canale a 2 livelli



Si ricorda che il processo di *Set-up* del *vendor* ha fondamentalmente lo scopo di predisporre e mobilitare la forza di vendita al fine di perseguire al meglio gli obiettivi aziendali dettati dal suo Piano di vendita per l'esercizio economico che va a iniziare.

Il processo di *Set-up* nella vendita via canale a 2 livelli si articola sostanzialmente in fasi analoghe a quelle della vendita diretta (*chart 140*), anche se le singole fasi presentano delle marcate differenze.

In particolare le prime tre fasi discusse per la vendita diretta, che vanno a definire il modello complessivo di copertura commerciale del mercato (*chart 140-141*), sono qui conglobate in un'unica fase che affronta le particolari problematiche di *coverage* del mercato che sono tipiche della vendita via canali esterni.

Tali problematiche sono determinate dal fatto che verso i canali esterni il *vendor* non ha il potere di stabilire numero, ruolo e posizionamento sul mercato dei venditori, essendo questi dei dipendenti degli operatori di canale, i quali decidono in relativa autonomia e sulla base dei propri interessi di business la struttura da dare al proprio *coverage*, come segmentare in zone i mercati che vanno a indirizzare e a quali dei propri venditori assegnare le zone così definite (*chart 142-169*).

In sostanza il modello di *coverage* del mercato è determinato dalla conformazione che il canale assume sulla quale, come si vedrà successivamente, il *vendor* ha poteri limitati.

Stante queste condizioni la copertura del mercato è già definita e **il vendor può solo valutare l'adeguatezza** rispetto alle esigenze del suo Piano di vendita della copertura del mercato assicurata dal canale in termini di quantità e qualità delle risorse di vendita disponibili e di loro distribuzione sui mercati di suo interesse. In caso di copertura ritenuta insufficiente può prendere dei provvedimenti di adeguamento, nei modi che saranno discussi nelle *chart* successive in cui si analizza con qualche maggior dettaglio questa prima fase del processo di *Set-up*.

Verificato l'assetto del canale, la successiva fase del processo di *Set-up* dovrebbe riguardare la “**distribuzione di obiettivi**” di vendita agli operatori di canale. Tale distribuzione è rilevante poiché genera un modello di ripartizione dei risultati che ciascun operatore di canale dovrebbe produrre e agisce da riferimento per il controllo dell'avanzamento del piano. Inoltre la distribuzione degli obiettivi rende esplicite a ciascun operatore di canale le aspettative del *vendor* nei suoi confronti.

A questo punto entra in gioco un nuovo parametro da identificare nel **livello di commitment** rispetto agli obiettivi ricevuti che ciascun operatore di canale è in grado di assicurare al *vendor*, ossia **nell'entità del convincimento e dell'impegno** che l'operatore pone nel perseguimento degli obiettivi e nei risultati effettivi che riesce a ottenere relativamente al business di pertinenza del *vendor*, **tenuto conto che il business complessivo dell'operatore può riguardare più vendor, e, talvolta, comprendere anche un business cosiddetto "proprietario", in quanto relativo a prodotti/servizi propri.**

Appare chiaro a questo punto che la possibilità dell'operatore di canale di compensare i suoi risultati tra varie sorgenti di affari costituisce un rischio per il business del singolo *vendor*, rischio che può essere mitigato solo da un *commitment* effettivo e forte dell'operatore sul business di quel *vendor*.

Il problema del livello di *commitment* dell'operatore di canale sugli obiettivi ricevuti è un problema che ha aspetti di natura politica, relazionale ed economica:

- **politica**, perché il livello di *commitment* deriva dall'importanza attribuita dall'operatore alla *partnership* con quel *vendor*, la quale a sua volta dipende dalla collocazione e dal significato che l'operatore le attribuisce nell'ambito dei piani di sviluppo della sua azienda;
- **relazionale**, perché l'adesione dell'operatore di canale agli obiettivi ricevuti è maggiore se questi sono inseriti in una relazione di business che prevede certi benefici, alcuni anche intangibili ma importanti per l'operatore di canale, quali, ad esempio, le entrate e i supporti commerciali in certe aree di mercato o su certi clienti ai quali l'operatore non avrebbe la dimensione, la forza o l'immagine per accedervi da solo, servizi congiunti in grado di sviluppare un'offerta che rafforzi la competitività dell'operatore, il trasferimento di un certo *know-how* dal *vendor* alle sue persone, ecc.;
- **economica**, poiché in un rapporto tra aziende gli obiettivi ricevuti se richiedono risorse, attenzione e sforzi particolari per essere perseguiti esigono un'adeguata contropartita economica.

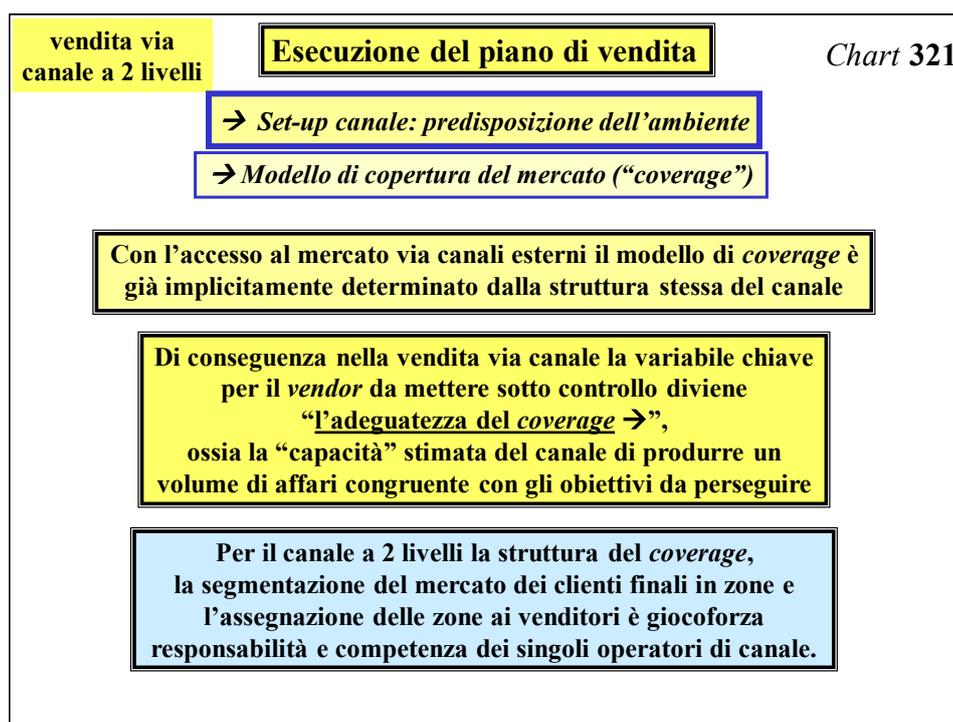
Quest'ultimo punto apre alla successiva fase del processo di *Set-up* che riguarda la “**Remunerazione e Incentivazione**” degli operatori di canale, a cui si applicano meccanismi abbastanza diversi rispetto a quelli utilizzati per i venditori diretti, come si vedrà entrando in maggiori dettagli nella discussione di questa fase.

Nella sostanza il business prodotto dall'operatore di canale deve ricevere una remunerazione di base, anche se con una strutturazione particolare, che compensi i costi e i rischi sostenuti dall'operatore per produrre quel business. A questa remunerazione di base si aggiungono, in genere, delle componenti addizionali di remunerazione sotto forma di incentivi per stimolare l'operatore a inseguire particolari e specifici obiettivi posti dal *vendor* e che potrebbero riguardare i volumi complessivi nell'esercizio economico, i risultati a certe scadenze temporali, la vendita di determinati prodotti/servizi o un particolare mix di prodotti/servizi, il business prodotto in un certo segmento di mercato, ecc.

Stabilita la copertura del mercato, distribuiti gli obiettivi, definiti i meccanismi di remunerazione e incentivazione, l'ultima fase del processo di *Set-up* riguarda la “**Comunicazione alle forze di vendita**” degli indirizzi di business, degli obiettivi da perseguire e dei mezzi messi a disposizione dal *vendor* per perseguirli.

Il fine di quest'ultima fase del processo è di realizzare la cosiddetta “*Call-to-Action*” rivolta alle forze di vendita, che cerca, attraverso una comunicazione che combini componenti sia razionali che emotive, di generare coinvolgimento e trasferire stimoli a sostegno della motivazione degli operatori di canale, delle loro persone e delle stesse persone del *vendor* che si relazionano con i canali.

### Fasi 1-2-3: Il modello di copertura del mercato (“*coverage*”) nel canale a 2 livelli



È evidente che se l'accesso al mercato da parte di un *vendor* avviene delegando l'attività operativa di vendita sui clienti finali a un canale esterno costituito da operatori indipendenti, i quali, molto spesso, commercializzano anche l'offerta di altri *vendor* e prodotti/servizi propri, il modello di copertura del mercato è già implicitamente determinato dalla composizione e dalla struttura stessa del canale.

In effetti, come già accennato in precedenza, sono gli operatori di canale che dispongono dei venditori e sono quindi queste entità organizzative che determinano, ciascuna secondo propri criteri, quale struttura del *coverage* adottare per il segmento di mercato su cui operano (**chart 149 e seg.**).

Analogamente, la gestione del mercato attraverso una segmentazione in zone fatta dal *vendor*, zone da affidare ai venditori secondo criteri di attitudini d'impiego (**chart 167-168 e 307**), non è più possibile perché queste decisioni spettano agli operatori di canale, i quali essendo, per ipotesi iniziale (**chart 69**), in un rapporto contrattuale con il *vendor* di acquisto dei suoi prodotti/servizi per la rivendita, secondo la legislazione europea non possono essere soggetti a limitazioni imposte dal *vendor* relative a territorio geografico di azione o a tipologia di clienti.

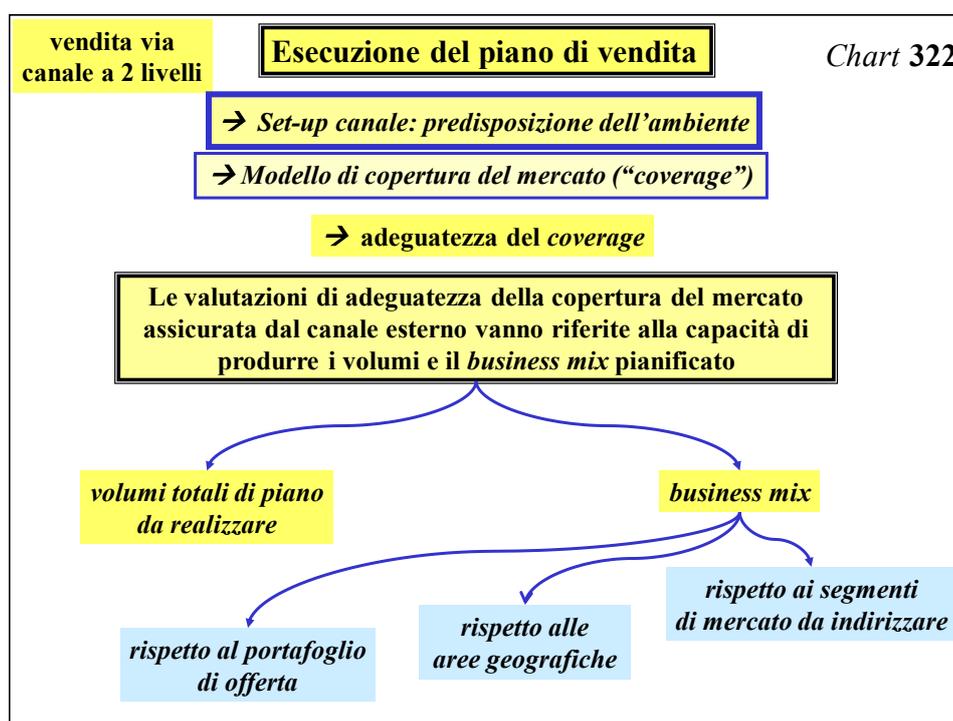
Date queste condizioni e questi vincoli lo schema per la definizione del modello di copertura del mercato proposto per le situazioni di vendita diretta (**chart 141**), organizzato in tre fasi (decisione

della struttura del *coverage*, segmentazione del mercato in zone e assegnazione delle zone ai venditori), è inapplicabile per ciò che riguarda il *vendor* (**mentre, come si vedrà successivamente, tale schema può essere ancora valido per l'operatore di canale**) e la variabile chiave che il *vendor* deve mettere sotto controllo per tutelare il suo piano diviene la verifica di “**adeguatezza del coverage**” che di fatto il canale realizza, ossia la verifica che l'assetto del canale sul mercato sia congruente con gli obiettivi di piano del *vendor*.

La funzione di vendita del *vendor* può avere una certa influenza sulle decisioni degli operatori di canale riguardo agli schemi di copertura del mercato, ma non ha la certezza di vedere accolti i suoi suggerimenti.

Quindi nella sostanza le decisioni finali sul *coverage* (struttura, segmentazione del mercato in zone e assegnazione delle zone ai venditori) rimane nella competenza di ciascun operatore di canale, il quale può prendere le sue decisioni facendo riferimento ai criteri discussi per la vendita diretta (*chart 141-169*) interpretati alla luce della sua dimensione aziendale e delle problematiche del mercato che indirizza.

## Adeguatezza del *coverage* nel canale a 2 livelli



Nella *chart* precedente è stato osservato come nella vendita via canale il *vendor* tramite la sua funzione di vendita non abbia la possibilità di prendere decisioni sui tre aspetti chiave che stabiliscono il modello di copertura del mercato (struttura del *coverage*, zone e relativi venditori assegnatari), ma solo di suggerire agli operatori di canale, proprietari delle risorse di vendita, un possibile assetto per tali risorse e procedere poi a una valutazione di adeguatezza del *coverage* effettivamente realizzato dal canale rispetto alle esigenze del suo Piano di vendita, e con ciò verificare se sono necessari provvedimenti correttivi.

Un controllo preliminare e per grandi numeri della capacità del canale dovrebbe essere già stato effettuato in sede di formulazione del Piano di vendita ed eventuali criticità segnalate con note di accompagnamento al piano. Ma nella fase di esecuzione di tale piano la valutazione di adeguatezza del *coverage* entra nei dettagli dell'effettivo assetto del canale realizzato dagli operatori per l'esercizio economico che va a iniziare.

Gli aspetti che maggiormente interessano tale valutazione si riferiscono ai **volumi totali** che il canale nell'assetto stabilito si stima possa produrre (misurati sulla variabile caratteristica che esprime i volumi nella specifica tipologia di business che si sta trattando che può essere rappresentata dal fatturato, dal valore degli ordini, dal numero di nuovi clienti, ecc.) e al **business mix** di composizione di tali volumi se il piano esprime una tale esigenza.

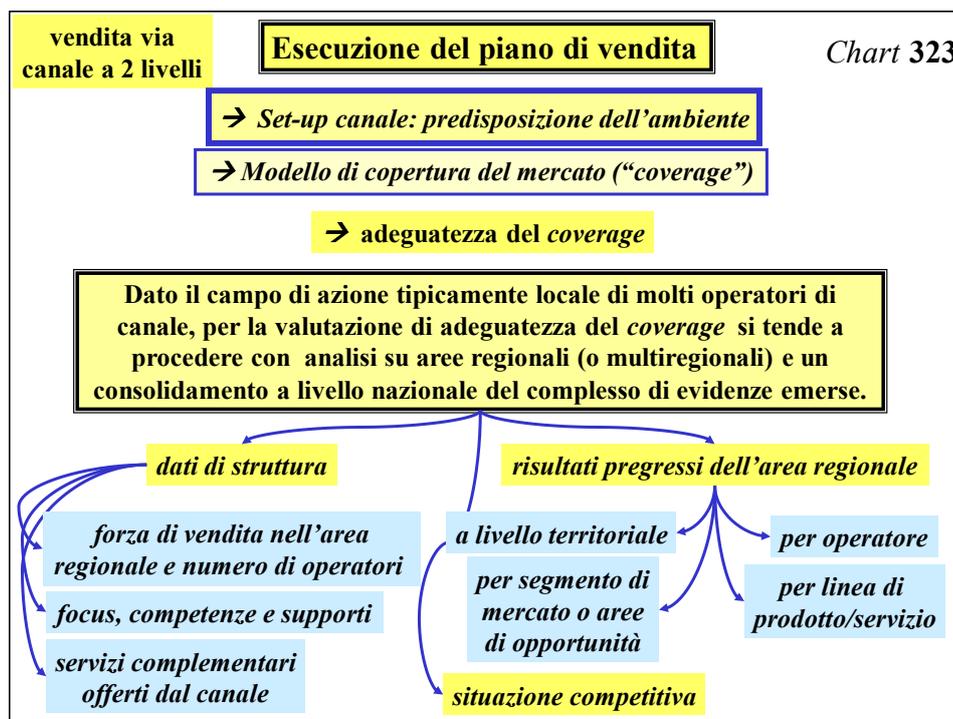
Il *business mix* di composizione dei volumi, se richiesto dal piano, può essere espresso indicando la griglia di segmentazione di tale business stesso, che può fare riferimento:

- al portafoglio di offerta ossia al contributo delle diverse linee di prodotti/servizi, e ciò per la sua influenza su alcune fondamentali variabili aziendali quali i possibili vincoli produttivi e/o di approvvigionamento, la disponibilità di risorse e competenze per i servizi, le differenze nei margini di contribuzione, ecc.;
- alla geografia, se c'è un'esigenza di dare equilibrio alla penetrazione nei vari territori;
- ai vari segmenti di opportunità quali, ad esempio, i diversi macrosettori di attività delle aziende (*industry*) e i relativi più specifici sottosettori (*sub-industry*), i clienti in portafoglio, le classi dimensionali delle aziende (*large account*, PMI), i nuovi clienti, ecc., se sussiste un bisogno di indirizzo in tal senso.

Anche nei casi in cui il *business mix* non sia dettato in maniera specifica dal piano, la verifica di adeguatezza del *coverage* rispetto ad alcune griglie di segmentazione serve a controllare l'equilibrata copertura del mercato con risorse di vendita e competenze commerciali nelle diverse aree di opportunità che possono contribuire al business del *vendor*.

A tale scopo viene in primo piano l'importanza di disporre di una **mappatura aggiornata del canale**, come discusso alla **chart 75**, attraverso la quale sia possibile verificare, in assoluto e in termini di variazioni rispetto ad assetti precedenti, il grado di copertura del mercato secondo le diverse dimensioni valutative (quantità dei venditori, loro dislocazione fisica, competenze di prodotto/servizio, competenze di mercato, ecc.).

Queste valutazioni hanno lo scopo di individuare eventuali provvedimenti correttivi, nei modi cui si accenna nella *chart* successiva, nel caso si valuti che l'assetto del canale così come si è delineato per effetto delle varie decisioni prese dagli operatori di canale, non sia tale da dare sufficienti garanzie sulla sua capacità di produrre risultati in linea con gli obiettivi di piano.



Accedere al mercato attraverso un canale di operatori indipendenti comporta indubbiamente una frammentazione e una minore visibilità da parte del *vendor* dei fatti e delle dinamiche che si attivano sul mercato, rispetto alla visione diretta e complessiva degli stessi fenomeni che otterrebbe operando con propri venditori.

La frammentazione deriva dal fatto che, spesso, gli operatori di canale sono aziende relativamente piccole con un loro radicamento sul territorio, le quali operano in spazi tendenzialmente di natura regionale, con anche una casistica, auspicabilmente limitata, di loro sovrapposizione competitiva sulle stesse opportunità di affari.

La suddetta minore visibilità è conseguenza del fatto che molte delle informazioni su assetto e caratteristiche delle risorse di vendita, sulle direttive commerciali che queste ricevono, sulle operazioni di vendita che vengono svolte e su altri fatti rilevanti che accadono sul mercato, **pervengono al *vendor* filtrate dall'operatore di canale** e, quindi, talvolta "colorate" sulla base di quelle che possono essere gli interessi più o meno estemporanei dell'operatore.

Tutto ciò per sottolineare come alle difficoltà tecniche di una valutazione di adeguatezza della copertura di mercato realizzata dal canale rispetto alle esigenze di piano del *vendor*, si sommino le difficoltà di disporre di informazioni non deformate da interessi particolari sul reale stato del canale e del mercato.

Ciò premesso sembra opportuno che tale valutazione si svolga ripartendo il campo d'indagine in aree regionali, o multi regionali accorpendo regioni limitrofe, e affidando tali indagini al *Trade Marketing* che, come accennato in precedenza (*chart 318*), tende ad avere una visione del mercato e del business per geografia, a differenza della visione per operatore di canale propria del *Channel Management*, indagini che il *Trade Marketing* svolgerà in necessaria collaborazione con i *CAM* che seguono gli operatori che agiscono su ogni area regionale.

La valutazione può svolgersi concentrando l'attenzione su 3 gruppi di elementi in grado di caratterizzare la capacità del canale su ogni area regionale:

1. i **dati di struttura** che riguardano la singola area regionale e danno conto della capacità del canale in una certa area, vista sotto diversi aspetti:
  - **forza di vendita nell'area regionale e numero di operatori.** L'aspetto strutturale chiave della copertura del mercato è costituito dalla forza di vendita realmente dispiegata su quell'area, forza di vendita determinata dal numero di venditori che portano sul

mercato l'offerta del *vendor* e il tipo di opportunità che questi venditori sono in grado di coprire in termini di competenze. Come si vedrà al punto successivo il numero di venditori è comunque poco significativo se non viene correlato alla reale quota di tempo e di attenzione (*focus*) che può essere dedicata allo specifico *vendor*, se gli operatori sono multivendoriali nel senso che commercializzano l'offerta di più *vendor*. Un altro aspetto rilevante delle caratteristiche di copertura del mercato è dato dal numero di operatori che agiscono su quell'area, fattore che influenza la competitività interna al canale, che è un fenomeno forse ineliminabile ma che deve essere contenuto poiché induce delle diseconomie poiché fa spendere in una competitività interna al canale energie commerciali che andrebbero spese in una competitività esterna. Il controllo di un tale fenomeno e le azioni per limitarlo, azioni che andrebbero a beneficio di tutti, sono affidate ai *CAM* che devono esercitare delle forme di persuasione e, eventualmente, mettere in gioco strumenti di intervento compensativi;

- **focus, competenza e supporti**, sono gli elementi che danno intensità e peso alle risorse dispiegate sul mercato. Il *focus* è un aspetto che merita, per la sua importanza, un commento particolare. Esso va considerato nelle situazioni in cui il venditore dell'operatore di canale porta sul mercato un portafoglio di offerta che origina da diversi *vendor*. Queste situazioni sono frequenti perché motivate da varie ragioni tra le quali l'esigenza dell'operatore di realizzare per questa via delle economie di scopo (*chart 160*) nelle attività di vendita e inoltre ridurre i suoi rischi connessi alla dipendenza del suo business dalle fortune commerciali di un solo *vendor*. Nelle situazioni in cui il venditore dell'operatore di canale deve gestire l'offerta di diversi *vendor*, il singolo *vendor* si pone il problema del *focus* sulla sua offerta, *focus* inteso come priorità e attenzione che tale venditore dedicherà alla sua specifica offerta. Questo argomento è già stato discusso alla *chart 90* a cui si rimanda, aggiungendo solo che uno dei compiti del *CAM* è proprio quello di gestire questo aspetto con i diversi operatori che sono stati posti dal *vendor* sotto la sua responsabilità. Per quanto riguarda la competenza, intesa come competenza dei venditori per i prodotti/servizi che trattano e per i segmenti di mercato che indirizzano, e i supporti commerciali resi disponibili dall'operatore di canale per affiancare i suoi venditori in caso di situazioni complesse o vendite di particolare impegno economico, appare evidente che tali risorse, materiali e immateriali, costituiscono elementi determinanti per l'efficacia delle azioni commerciali dei venditori e lo spessore del loro lavoro di copertura del mercato;
  - **servizi complementari offerti dal canale** e il loro grado di apprezzamento da parte dei clienti dei relativi territori, con particolare riferimento a quei servizi in grado di personalizzare e completare l'offerta del *vendor* per renderla più aderente alle esigenze espresse dalle diverse aree di opportunità presenti su quei territori;
2. i **risultati pregressi dell'area regionale** che si sta considerando, sono, come visto in altre parti di questo lavoro (previsioni per il Piano di vendita (*chart 106*), distribuzione degli obiettivi (*chart 172*), ecc.), un riferimento significativo rispetto al quale elaborare delle previsioni di risultato per l'esercizio successivo tenendo conto delle variazioni che si pensa possano subire le variabili più influenti nel passaggio da un esercizio all'altro (situazione economica generale e dei singoli territori, evoluzione dell'offerta, provvedimenti sulla forza lavoro programmati dai singoli operatori di canale, prevedibili azioni della concorrenza sulle analoghe variabili, ecc.). I risultati pregressi possono essere traguardati attraverso diverse griglie di selezione:
- **a livello territoriale**, con riferimento, ad esempio, ad aree urbane e suburbane o a particolari distretti industriali, ecc., dati che già danno un'idea dell'ordine di grandezza dei volumi ottenibili da quelle aree geografiche;
  - **per operatore di canale**, per valutare il contributo di ciascun operatore al risultato territoriale che messo in relazione alle risorse di vendita poste in campo su quel territorio

(evidenziando così la produttività media dei venditori dell'operatore rispetto al portafoglio di prodotti/servizi del *vendor*) è in grado di fornire un'indicazione significativa sul *focus* reale di quell'operatore sul business del *vendor* (il *commitment* di cui alla *chart 320*);

- **per segmento di mercato o area di opportunità**, per verificare se esistono segmenti di mercato o aree di opportunità di interesse del *vendor* su quel territorio con un gettito di affari ritenuto più basso rispetto a un potenziale desunto da quello di altri territori;
- **per linea di prodotto/servizio**, per una verifica analoga alla precedente ma riferita alle diverse linee di prodotto/servizio;

3. la **situazione competitiva**, con riferimento soprattutto ad azioni particolari della concorrenza che possano cambiare l'equilibrio di forze su quel territorio e richiedere provvedimenti compensativi. Tali azioni della concorrenza possono riguardare l'offerta e/o il canale.

I risultati pregressi dell'area regionale, la situazione competitiva e le variabili congiunturali consentono di formulare una previsione di quale possa essere il gettito di quell'area regionale.

Tale gettito stimato è da cumulare e consolidare con i gettiti stimati delle altre aree regionali per ottenere la stima del valore della capacità complessiva del canale da mettere a confronto con gli obiettivi dettati dal Piano di vendita.

Questo confronto permette di decidere se sono necessari provvedimenti di potenziamento della capacità produttiva del canale e in tal caso i dati di struttura del canale di tutte le aree regionali permettono di valutare quali possono essere gli interventi per potenziarne la capacità, provvedimenti che sono discussi in seguito (*chart 325 e seg.*).

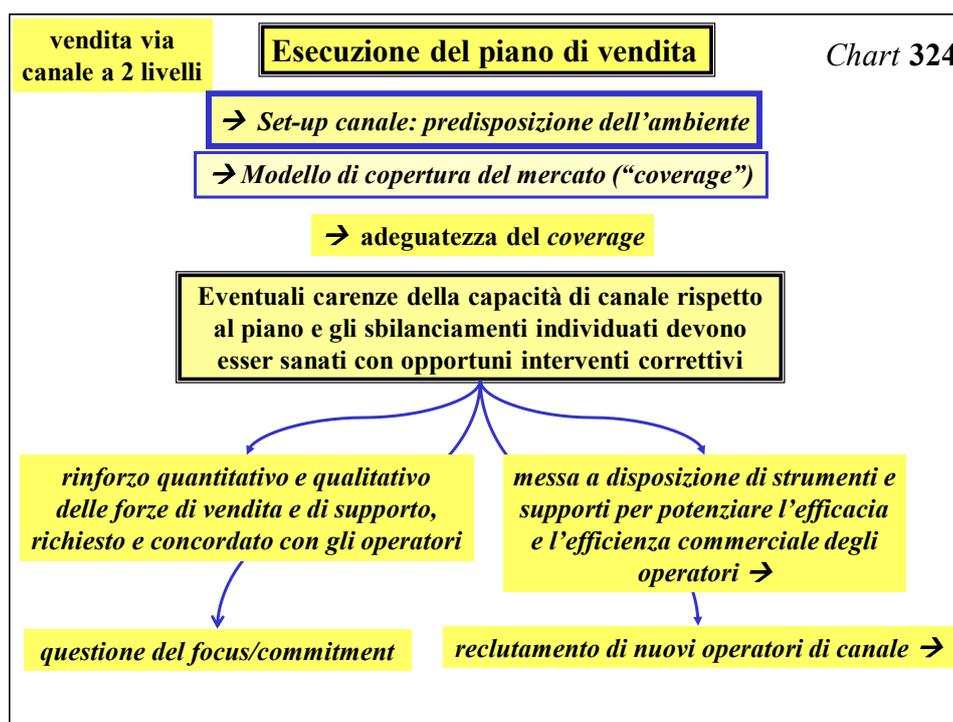
Per facilitare tali interventi è necessario che il *vendor* disponga di informazioni dettagliate e aggiornate su tutti i propri operatori di canale, disponga, cioè, di quella **mappatura del canale** già discussa alla *chart 75*, integrata con i dati storici di business dei singoli operatori, in sintesi un complesso di informazioni per ogni operatore relative:

- alla struttura organizzativa dell'operatore,
- alla sua situazione economica,
- alla disponibilità di risorse di vendita e di supporto, loro collocazione sul mercato e relative competenze,
- ai territori nei quali l'operatore agisce, ai segmenti di mercato e al tipo di opportunità che indirizza,
- ai volumi di business complessivi che l'operatore realizza,
- alla quota di business realizzata con i prodotti/servizi del *vendor* rispetto al suo business complessivo (*partner share*),
- ai volumi di business realizzati, sempre con i prodotti/servizi del *vendor*, suddivisi secondo le varie griglie di selezione sopra viste (aree territoriali, linee di prodotto/servizio, settori di attività dei clienti, altro rilevante per il tipo di business),

poiché solo con la disponibilità di informazioni di questo tipo è possibile costruire un ventaglio di proposte per il potenziamento del canale.

In particolare le informazioni sulla situazione economica dell'operatore permettono di valutare le sue capacità d'investimento per un eventuale potenziamento della sua struttura come venditori, attività di marketing operativo e supporti tecnici e commerciali.

## Possibili interventi correttivi



Valutata la capacità complessiva del canale che fa capo al *vendor*, se questa risulta insufficiente rispetto alle esigenze volumetriche del Piano di vendita è necessario provvedere a dei rimedi correttivi.

L'analisi della copertura del mercato discussa alla *chart* precedente fornisce delle informazioni in grado di guidare su quelli che potrebbero essere gli interventi sul canale poiché permette di individuare le carenze locali sul piano della quantità e della qualità delle risorse di vendita e di supporto dispiegate dai singoli operatori di canale e gli sbilanciamenti del business rispetto a specifiche griglie di selezione quali: le linee di prodotto/servizio, le aree geografiche e alcune classi di opportunità (prendendo come riferimento, ad esempio, le opportunità più rilevanti in un certo territorio tra quelle discusse a *chart 207*).

Su queste basi i *CAM* del *vendor* dovranno richiedere ed eventualmente contrattare con i loro operatori di canale il rinforzo quantitativo e qualitativo della forza di vendita e di supporto e, questione cruciale nel caso di operatori *multi-vendor*, sollecitare un adeguato *focus* sui propri prodotti/servizi attraverso provvedimenti chiari e trasparenti di indirizzo, addestramento e incentivazione sulle forze di vendita, eventualmente realizzati con la partecipazione e il supporto dello stesso *CAM* e di altre funzioni interne del *vendor*.

Tali richieste sono nella loro sostanza delle azioni di convincimento, assimilabili ad azioni di "vendita" (di "idee"), che i *CAM* devono effettuare nei confronti dei loro operatori di canale, evidenziando i vantaggi che questi otterrebbero da un investimento di rafforzamento della loro struttura di vendita e di supporto, vantaggi che possono riguardare la crescita, l'ampliamento degli orizzonti di azione, il ritorno economico, il posizionamento di mercato, ecc., e che vanno calibrati sulla reale situazione economico/finanziaria dell'operatore e sulle opportunità che il mercato offre.

Agli operatori di canale particolarmente apprezzati dal *vendor* per certe loro competenze distintive, competenze che opportunamente potenziate con investimenti di ampliamento della struttura darebbero un considerevole contributo al business del *vendor*, potrebbero allora essere proposti aiuti particolari sotto forma di contributi vari e finanziamenti per l'ampliamento della loro struttura.

Inoltre, argomento già brevemente anticipato alla *chart 74*, a parità di tutte le altre condizioni, per potenziare l'efficacia e l'efficienza commerciale dei suoi operatori di canale, il *vendor* potrebbe

mettere a loro disposizione strumenti e supporti specifici, posti a fattor comune, che, in certi contesti, solo lui può permettersi di implementare e gestire perché è in grado di realizzare certe economie di scala.

I dettagli di possibili iniziative di questo tipo sono discussi alle successive **chart 325-326**.

Come già accennato in precedenza, in un regime di multivendorialità degli operatori di canale, per un certo *vendor* l'entità e la qualità delle forze di vendita del canale sono dati poco significativi se non sono associati al livello di **focus specifico** di queste forze di vendita sulla sua offerta.

Il livello di *focus* dei venditori di un operatore di canale sull'offerta di un *vendor* è l'espressione concreta dell'impegno (*commitment*) dell'operatore verso quel *vendor*.

Si è già accennato in precedenza (**chart 320**) al fatto che il *commitment* dell'operatore verso il *vendor* scaturisce da concrete motivazioni caratterizzate da aspetti politici, relazionali ed economici, e certamente l'azione di "vendita" del *CAM* associata agli strumenti e ai supporti specifici (**chart 325-326**) resi disponibili dal *vendor* all'operatore di canale sono ulteriori elementi concreti in grado di sostenere il suo impegno verso il *vendor*.

Tale impegno, se reale, si traduce in attività interne all'operatore, spesso svolte in collaborazione con il *vendor* stesso, in grado di far crescere un attaccamento oltre che razionale anche emotivo, quasi un senso di appartenenza e d'identificazione, dei suoi venditori al *brand* di quel *vendor*.

S'insiste molto sulla questione del **focus/commitment** poiché si tratta di una questione chiave e sempre attuale nelle relazioni tra *vendor* e operatori di canale.

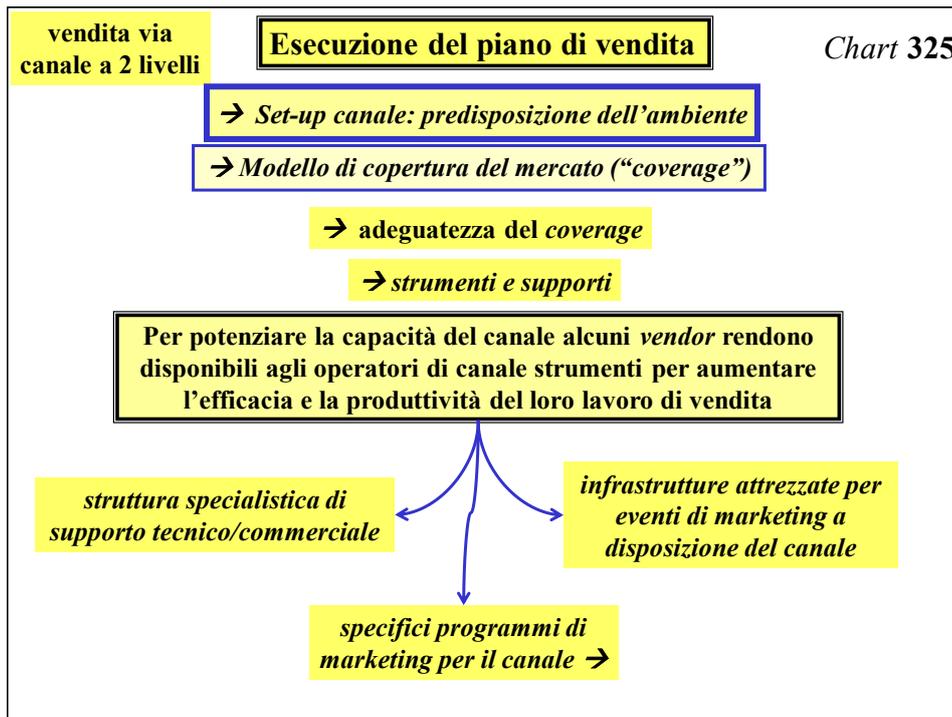
Laddove le azioni di "vendita" del *CAM* non trovano una positiva risposta nella volontà dei suoi operatori di rinforzare la loro struttura di vendita e di supporto, allora rimane come ultimo provvedimento per adeguare la capacità del canale ai piani del *vendor* di ampliare il canale con il **reclutamento di altri operatori**.

Questa è un'operazione che non è mai indolore poiché viene percepita dagli operatori esistenti, forse non a torto, come un'operazione ostile, anche se necessaria nell'ottica del *vendor*, dato che i nuovi operatori saranno anche nuovi potenziali concorrenti che andranno a erodere la torta delle opportunità, a meno che questa non sia così ampia da rendere irrilevante tale erosione.

Per mitigare queste percezioni, talvolta, il *vendor*, piuttosto che avviarsi in un'azione di reclutamento di nuovi operatori, preferisce tentare un'azione interna al canale esistente stimolando alcuni degli operatori ritenuti più validi e con un forte *commitment* nei suoi confronti a estendere il loro business ad altri territori regionali realizzando così un potenziamento del canale in quei territori con un'operazione non compromettente per il *vendor* stesso.

Quando operazioni di questo tipo non sono possibili o non sono risolutive, allora si deve provvedere con operazioni di reclutamento che sono discusse nelle successive **chart 327-330**.

## Strumenti e supporti per potenziare la capacità del canale



Si è accennato alla *chart* precedente come il *vendor* per potenziare l'efficacia e l'efficienza commerciale del suo canale possa decidere di render disponibili agli operatori strumenti e supporti di marketing e di vendita che consentano loro di realizzare azioni sul mercato che altrimenti non sarebbe stato possibile attuare per i vincoli economici e/o tecnici determinati dalla loro ridotta dimensione aziendale.

Questi strumenti e supporti oltre ad aiutare gli operatori nelle loro attività commerciali, migliorano la loro immagine sul mercato e costituiscono fattori che rafforzano i legami con il *vendor*, contribuendo positivamente al *focus/commitment* verso quel *vendor*.

Provvedimenti di questa natura, che costituiscono forme di finanziamento indiretto del canale, pur essendo molto onerosi per il *vendor* richiedono investimenti che godono di significative economie di scala, poiché creano risorse a disposizione di tutti gli operatori di canale del *vendor*, le quali economie vanno a favore del rapporto costi/benefici di tali investimenti.

Esempi di provvedimenti di questa natura possono essere:

- la costituzione di una **struttura specialistica di supporto tecnico/commerciale** centralizzata a disposizione del canale per intervenire nelle situazioni di vendita più delicate o più importanti e per consulenze *spot* di alto profilo nella realizzazione dei progetti. Questo tipo di supporti è particolarmente utile in business che trattano problematiche complesse, nella vendita progettuale e nelle situazioni commerciali a forte caratterizzazione tecnologica. Poiché il singolo operatore di canale non troverebbe, spesso, la giustificazione economica nel suo volume di affari per reclutare, sviluppare e mantenere risorse così specializzate, senza un'iniziativa di questo genere da parte del *vendor* verrebbe a mancare al canale la capacità di portare avanti affari di grande rilievo, spesso in situazioni di vendita fortemente competitive;
- la disponibilità di **infrastrutture attrezzate per eventi di marketing a disposizione del canale**, come nel caso di un **centro di marketing** in cui gli operatori di canale possano realizzare dei loro eventi rivolti a gruppi di clienti o al singolo cliente, utilizzando le strutture logistiche e le attrezzature tecniche del centro. La dimensione di un tale centro e il livello dei servizi resi disponibili agli operatori possono essere molto diversi in dipendenza dell'entità dell'investimento del *vendor*, entità che è ovviamente condizionata dalla tipologia, dalla

dimensione e dalla redditività del business coinvolto. Nel caso di un centro di marketing di elevato livello le strutture logistiche consistono in sale riunioni delle dimensioni adatte ai tipi di eventi e al relativo numero di partecipanti ospitabili, insieme con i necessari servizi di supporto (ricevimento, *coffee break*, buffet, ecc), e in attrezzature tecniche che possono andare dalle sole attrezzature al servizio della logistica come proiettori, microfoni, *flip-chart*, apparecchiature per la traduzione simultanea, ecc., ad attrezzature tecnologiche per effettuare delle dimostrazioni ai clienti dei prodotti/servizi del *vendor* e delle soluzioni dell'operatore di canale. Ovviamente è possibile, e spesso opportuno, implementare un centro di marketing meno ambizioso di quello testé delineato che possa, con un minore impegno di risorse del *vendor*, dare ugualmente dei contributi significativi al business degli operatori di canale. Il rendere disponibili agli operatori mezzi di marketing di questa natura a supporto delle loro operazioni di vendita ha un forte valore di immagine per l'intera filiera distributiva e contribuisce a rinforzare i legami di *partnership* tra *vendor* e operatori di canale, legami che non possono non ripercuotersi poi su quel *focus/commitment* degli operatori verso l'offerta del *vendor* di cui si è discusso in precedenza;

- la realizzazione di **specifici programmi di marketing per il canale**, realizzati in stretta collaborazione tra il *vendor* e gruppi di operatori, è anch'essa intesa a potenziare la capacità degli operatori di produrre business. Tali programmi possono riguardare tematiche molto diverse e vanno calibrati sulla realtà contingente del canale per far leva sui suoi punti forti e per azioni di recupero sui suoi punti deboli. Questo argomento viene ripreso nella *chart* successiva.

Il mettere a disposizione del canale strumenti di questa natura oltre a rafforzare, come già detto, la *partnership* tra operatori e *vendor*, e avere quell'influenza già sottolineata sul *focus/commitment* degli operatori verso il business del *vendor*, dovrebbe rendere più facili le trattative portate avanti dai CAM (**chart 324**) per ottenere il rafforzamento delle strutture di vendita e di supporto degli operatori sui quali viene fatta tale azione.

Un aspetto delicato connesso a questi strumenti e supporti messi a disposizione del canale, aspetto che va gestito con accortezza, è relativo al fatto che la loro utilizzazione può essere diversa da operatore a operatore e, talvolta, anche per motivi indipendenti dalla volontà e dalle esigenze di business dell'operatore, come, ad esempio, nel caso della minore utilizzazione del centro di marketing da parte di quegli operatori localizzati su territori meno vicini a tale centro.

Queste evenienze determinano, di fatto, delle sperequazioni nelle condizioni di assistenza commerciale del *vendor* agli operatori di canale che potrebbero ingenerare recriminazioni e un qualche malumore più o meno palese da parte degli operatori meno favoriti.

Per questa ragione e per rendere l'investimento del *vendor* meno pesante, sarebbe opportuno che l'utilizzo di tali strumenti non fosse su base gratuita ma soggetto a un pagamento che consenta almeno **un recupero, anche se parziale, dei costi di gestione del centro e dell'investimento complessivo.**

Una regola di questa natura consentirebbe oltre che di evitare eventuali contestazioni degli operatori che meno utilizzano questi strumenti, anche di disciplinarne l'utilizzo, evitando l'uso di queste risorse in quelle situazioni commerciali non completamente giustificate dal loro effettivo potenziale di affari.

## Programmi di marketing per il canale



Programmi di marketing operativo intesi ad aumentare l'efficacia della copertura del mercato da parte del canale, realizzati in stretta collaborazione tra il *vendor* e gruppi di operatori, possono essere motivati da diverse ragioni: l'esistenza di certe competenze commerciali, tecniche o metodologiche del *vendor* non molto familiari agli operatori, la possibilità di realizzare delle economie di scala raggruppando più operatori per l'esecuzione di certi programmi, raggruppamento che spesso solo il *vendor* può favorire e disciplinare, o anche solo la volontà del *vendor* di stimolare il senso di iniziativa commerciale degli operatori di canale sulla sua offerta.

Per definire forma, contenuto e modalità attuative di questi programmi di marketing operativo da eseguire in forma combinata *vendor*/operatori di canale, è necessario stabilire preliminarmente quali sono le criticità che si vogliono indirizzare. Qualche esempio:

- se il canale ha difficoltà a intercettare nuove opportunità di affari il provvedimento potrebbe essere quello di lanciare **campagne di lead generation** (*chart 227-230*), eventualmente associate a stimoli promozionali per i clienti finali, utilizzando le capacità organizzative del *vendor*, le sue competenze per elaborare delle efficaci "Sales Value Proposition" (*chart 231*), eventualmente personalizzate sul target di aziende che viene indirizzato in ciascuna fase della campagna, un mix dei più moderni strumenti di sollecitazione del mercato disponibili per questo tipo di campagne [*ADWords*, *DEM*, ecc. (*chart 229*)] e una ripartizione delle spese fisse della campagna tra gli operatori di canale che vi partecipano, fermo restando che ciascun operatore conserva il suo bacino di aziende target e comunque vengono stabilite delle regole precise per assegnare, a cura del *vendor* e in logica *super partes*, le *lead* che non abbiano una chiara origine dai bacini di aziende target dei singoli operatori;
- se la criticità del canale è nella gestione delle situazioni di vendita il *vendor* può intervenire:
  - organizzando dei corsi di **addestramento commerciale**, seguiti da sessioni di certificazione professionale dei venditori,
  - rendendo disponibili **strumenti di velocizzazione del ciclo di vendita** quali schemi di soluzioni ad aree di problematiche aziendali con l'utilizzazione dei propri prodotti/servizi, strumenti più o meno automatici per la stesura delle proposte, modelli di

calcolo del *TCO* (*chart 249*), liste di referenze, convenzioni per il finanziamento dell'investimento del cliente, ecc.

- se sussiste qualche carenza sul piano tecnico o limiti nell'aggiornamento tecnologico del personale degli operatori, il *vendor* può offrire dei programmi di **trasferimento di know-how**, delle sessioni di certificazione dei tecnici, favorire il formarsi di comunità di specialisti per lo scambio di esperienze, ecc.;
- nel caso che certe difficoltà commerciali siano l'effetto della limitata dimensione aziendale degli operatori di canale per forniture a grandi enti pubblici o privati, il *vendor* potrebbe favorire e supportare la costituzione di associazioni temporanee d'impresa tra operatori oppure di consorzi che rispondano ai requisiti richiesti dal cliente e siano meglio in grado di gestire grandi forniture e progetti complessi.

Non è comunque da dare per scontato che, di fronte alla richiesta agli operatori di canale da parte del *vendor* di aderire a programmi di marketing operativo del tipo esemplificato nei punti precedenti, questi reagiscano immediatamente e in modo positivo. Purtroppo le frequenti rivalità tra operatori, la diffidenza verso il lavoro in collaborazione e le difficoltà a uscire mentalmente dalla routine e dai problemi contingenti, inducono molti operatori a essere molto restii a imbarcarsi in situazioni di cui spesso vedono più facilmente la fatica di partecipare e qualche rischio piuttosto che i benefici che ne possono ricavare. In effetti, quegli operatori di canale che hanno una mentalità che loro stessi ritengono pragmatica, ma che probabilmente deriva da un loro marcato orientamento a privilegiare il breve termine, hanno delle difficoltà a dare il giusto apprezzamento a queste iniziative del *vendor*, e proprio su questi operatori dovrebbe concentrarsi il lavoro di convincimento ad aderire, che è anche un lavoro educativo.

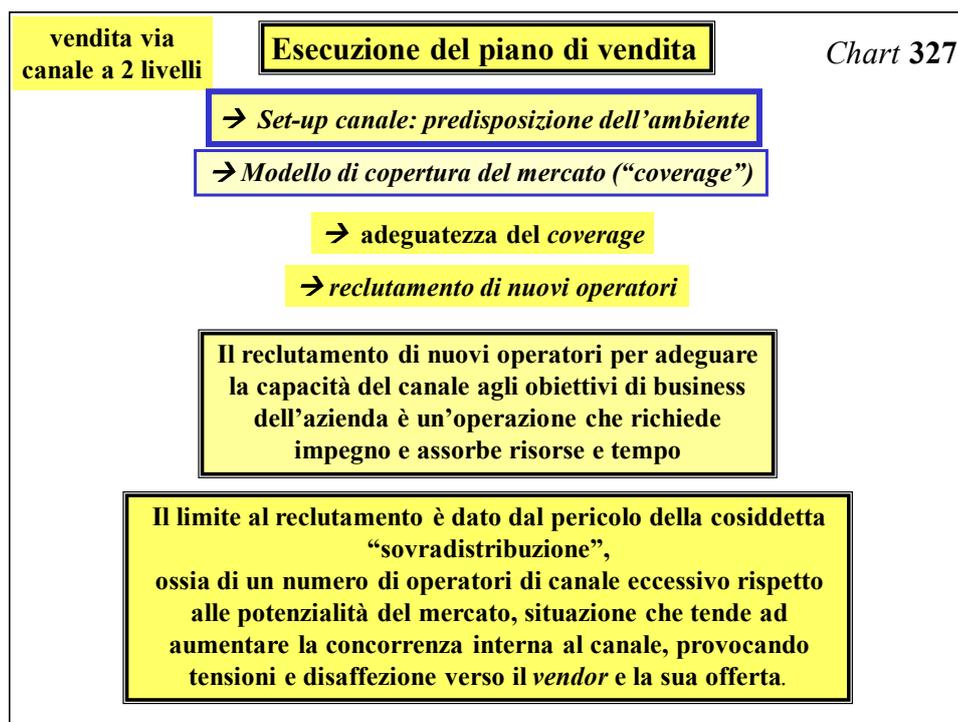
Per far fronte a queste difficoltà e cercare di ottenere il massimo delle adesioni a programmi di questo tipo alcuni *vendor*, specialmente nella distribuzione selettiva, utilizzano dei meccanismi d'incentivazione che possono consistere in riconoscimenti di *status* da inserire nel loro *brand* da parte degli operatori maggiormente preparati per qualificarsi sul mercato, oppure il riconoscimento di una maggiore remunerazione agli operatori che agiscono sul mercato con venditori e tecnici certificati e altri incentivi di questa natura (*chart 65*).

Appare evidente come questi programmi, se ben accettati dagli operatori, possono costituire una piattaforma importante per far crescere la capacità commerciale della rete di vendita e stabilire un rapporto di *partnership* profonda tra il *vendor* e i suoi operatori di canale.

I programmi di marketing per il canale qui discussi sono, in genere, promossi ed eseguiti a cura della funzione di *Trade Marketing* la quale coopera strettamente con il *Channel Management* per gestire l'adesione degli operatori e per controllare i risultati che questi ottengono dalla partecipazione a tali programmi.

Nell'utilizzo combinato di *Trade Marketing* e *Channel Management* si evidenzia maggiormente la distinzione di ruolo di queste due funzioni: il *Trade Marketing* deve individuare i fattori abilitanti il potenziamento dell'efficacia commerciale degli operatori di canale e poi progettare, proporre e implementare i relativi programmi di indirizzamento di tali fattori abilitanti. Una volta che i programmi sono stati annunciati al canale e resi disponibili entra in gioco il ruolo del *Channel Management* che attraverso i *CAM* deve far comprendere agli operatori le ragioni strategiche che stanno dietro allo sforzo del *vendor* di sviluppare tali programmi e il valore che apportano all'operatore di canale. Se l'operatore valuta positivamente tali proposte, è il *CAM* che deve pianificare le forme di partecipazione, selezionando quali programmi indirizzano maggiormente esigenze critiche dell'operatore, in che modo e con quali persone l'operatore partecipa. Successivamente è ancora il *CAM* che dovrà controllare l'esecuzione di quanto pianificato e se i benefici ottenuti corrispondono alle attese: quest'ultimo è un aspetto particolarmente importante per valutare l'aderenza dei programmi alle reali esigenze degli operatori e del mercato.

## Reclutamento di nuovi operatori



Se le investigazioni sull'adeguatezza del *coverage* del mercato (**chart 323**) hanno mostrato un'insufficiente capacità del canale rispetto alle esigenze del Piano di vendita e se non danno un esito ritenuto sufficientemente positivo sia la richiesta agli operatori di rinforzo quantitativo e qualitativo delle loro forze di vendita e di supporto oppure la richiesta agli operatori maggiormente *committed* di estendere le loro attività ad altre geografie, sia la messa a disposizione degli operatori di strumenti, supporti e programmi di marketing per potenziare la loro efficacia commerciale e incrementare il *focus/commitment* dei loro venditori sul business del *vendor* (**chart 324-326**), allora per adeguare la capacità del canale **sembra diventare necessario procedere al reclutamento di altri operatori.**

Come si è già visto in precedenza (**chart 324**), l'allargamento del canale ad altri operatori genera malumori negli operatori esistenti che si sentono minacciati da questi nuovi potenziali concorrenti nel caso il mercato non si dimostrasse sufficientemente ampio da lasciar spazio a tutti senza rilevanti interferenze reciproche.

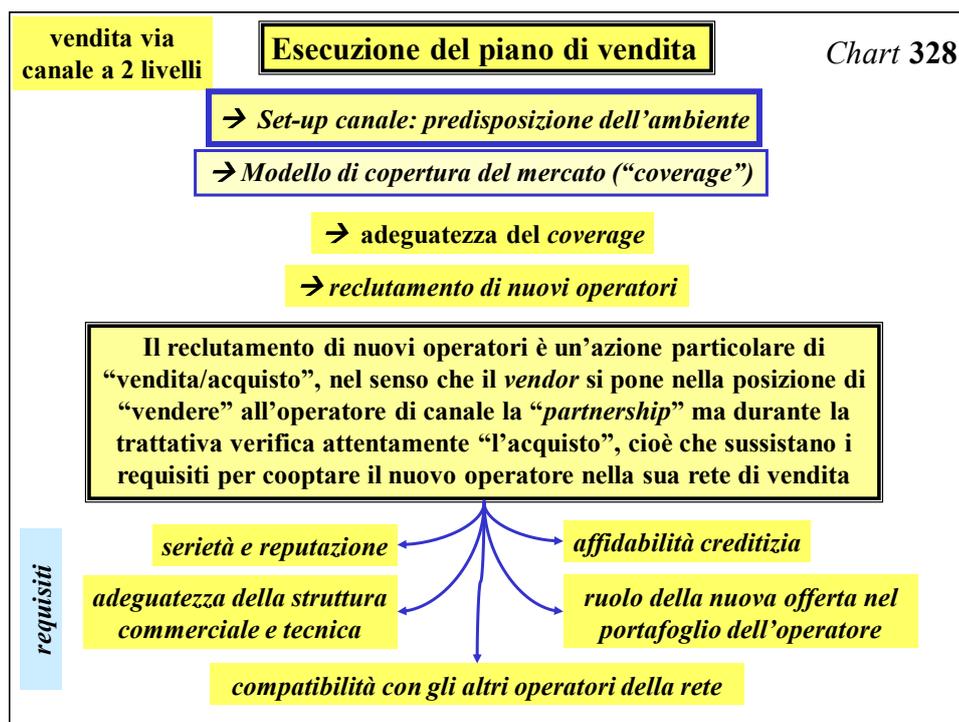
Questo è un aspetto delicato poiché sussiste sempre il rischio della cosiddetta "**sovradistribuzione**", ossia della convivenza su un certo mercato di un numero eccessivo di operatori di canale che trattano prodotti/servizi di uno stesso *vendor* rispetto alle potenzialità di quel mercato.

Il verificarsi di una situazione di sovradistribuzione è dannoso sia per gli operatori sia per il *vendor* stesso poiché determina eccessi di competizione interna al canale e un frazionamento eccessivo tra i diversi operatori del volume del business di quel *vendor* rendendolo scarsamente rilevante per il singolo operatore, fatto che impatta il *focus/commitment* dell'operatore e alla lunga può portare a un sostanziale degrado del canale.

Un tale rischio può essere mitigato sia procedendo all'ampliamento del canale solo dopo averne accertato la reale necessità sia selezionando i nuovi operatori solo sulle aree territoriali che presentano delle effettive carenze di *coverage* del mercato.

Il reclutamento di nuovi operatori per il potenziamento del canale, di cui si discute nelle *chart* successive, è un'operazione delicata che assorbe molte risorse e molto tempo ed è, in genere, ancora affidata a un lavoro combinato di *Channel Management* e *Trade Marketing*.

## Requisiti



Il reclutamento di nuovi operatori è una sottile e ambigua operazione di "vendita/acquisto" nel senso che una volta individuato l'operatore che sembra avere i requisiti per essere cooptato nel proprio canale di vendita è necessario che le persone del *vendor* cui è stato delegato il reclutamento trattino con il nuovo operatore la loro offerta di aderire al canale, e questa è l'azione di vendita, ma nello stesso tempo, nell'ambito della trattativa, verifichino accuratamente che questa eventuale acquisizione abbia realmente i requisiti per costituire un buon affare per il *vendor*, e in ciò consiste l'azione di acquisto.

In effetti, un operatore che non si armonizzi nel canale esistente e non stabilisca rapporti buoni e di fiducia con il *vendor*, rischia di posizionarsi come corpo estraneo nella filiera distributiva e con il tempo diventare un problema per il *vendor* e per il resto del canale, indipendentemente dalle sue capacità di produrre affari.

Quindi è necessario che il *vendor*, prima ancora che il processo di reclutamento si avvii, stabilisca chiaramente i requisiti cui deve rispondere il nuovo operatore per essere cooptato nel canale, come, ad esempio:

- la **serietà** commerciale e la **reputazione** sul mercato, che sono i primi due requisiti dai quali non si può prescindere e a cui deve rispondere il nuovo operatore;
- la sua **affidabilità creditizia** secondo i criteri stabiliti dal *vendor*, anche in funzione della dimensione degli affari che dovranno essere trattati e il tipo di clientela che il nuovo operatore indirizza, è un altro requisito determinante e particolarmente stringente in questi tempi in cui il problema della vendita si è spostato dalla ricerca della "domanda" alla ricerca della "domanda solvibile" (*chart 16*). Questo è un requisito particolarmente delicato a cui è molto difficile dare una risposta, per così dire, definitiva, poiché la solvibilità dell'operatore di canale, in molti business, può dipendere in maniera determinante anche dalla solvibilità di un suo solo cliente finale in caso di una vendita progettuale con il coinvolgimento di impianti o sistemi di elevato valore. In questi casi la situazione è relativamente fuori dal controllo del *vendor* e tanto più pericolosa quanto più critico è il livello di risorse proprie dell'azienda dell'operatore di canale;
- l'**adeguatezza della struttura commerciale e tecnica** del nuovo operatore al tipo di business che dovrà essere trattato è il requisito che dà la misura dei contributi che il *vendor* può

attendarsi da questa nuova immissione nel canale. L'adeguatezza va intesa in senso qualitativo, con riferimento alla qualità e alle competenze delle risorse e delle strutture di cui l'operatore dispone, e in senso quantitativo, come numero di venditori, mercati indirizzati e supporti tecnici disponibili;

- il **ruolo della nuova offerta nel portafoglio dell'operatore** è un altro dato che può far desumere il *focus* di cui potrà godere questa nuova offerta nelle operazioni commerciali dell'operatore. Se la nuova offerta sembra avere un ruolo marginale rispetto al cosiddetto *core business* del nuovo operatore, ossia al suo primario interesse in termini di business, allora l'adeguatezza quantitativa della struttura commerciale dell'operatore diventa irrilevante e non tale da garantire un buon esito della futura *partnership*. Se invece il nuovo operatore presenta uno scenario in cui la nuova offerta acquista un ruolo importante nei piani di evoluzione della sua azienda, allora esistono le premesse per una buona riuscita della *partnership*;
- la **compatibilità con gli altri operatori della rete** da parte del nuovo operatore risulta, poi, importante per non generare negli operatori già insediati nel canale reazioni troppo preoccupate. Tale compatibilità potrebbe consistere in una complementarietà dei mercati indirizzati, nel senso che il nuovo operatore va a trapiantare tipologie di aziende o territori attualmente poco coperti e, comunque, nel praticare condizioni di vendita e prezzi che non siano di rottura rispetto alle pratiche correnti, o, detto in altri termini, che il nuovo operatore non introduca nel canale una competitività basata sul prezzo che finisce per andare a danno di tutti.

Il reclutamento di nuovi operatori di canale, per i tempi che richiede, è un'attività che non può che risultare asincrona rispetto al ciclo di piano, anche se prende avvio proprio dalle insufficienze che emergono dalle verifiche di adeguatezza del *coverage* rispetto alle esigenze del piano stesso.

Quindi il reclutamento di nuovi operatori può avere solo effetti limitati sui risultati del nuovo esercizio economico e costituisce un'operazione di lunga portata, per i tempi necessari per concludere gli accordi e per avviare l'attività, che darà i suoi pieni frutti solo negli esercizi successivi.

Questo è uno dei motivi per cui il reclutamento di nuovi operatori andrebbe innescato con adeguato anticipo rispetto ai tempi in cui l'apporto di risorse aggiuntive di vendita diventa necessario e ciò richiede di saper percepire e interpretare anche dei segnali deboli che provengono dall'interno e dall'esterno dell'azienda, segnali deboli che sempre anticipano le manifestazioni palesi dei fenomeni più importanti.

Nell'attività di reclutamento di nuovi operatori sono coinvolti, in collaborazione tra di loro, sia il *Channel Management* con i suoi *CAM* che la funzione di *Trade Marketing*, i primi per la conoscenza del territorio e degli operatori che agiscono sul mercato, i secondi come funzione di staff responsabile della verifica dei requisiti degli operatori che sono presi in considerazione per l'inclusione nel canale distributivo.

## Selezione



Si è detto in precedenza che il reclutamento dei nuovi operatori da cooptare nel canale del *vendor* è un'operazione di "vendita/acquisto" nel senso che essa consiste fondamentalmente in un'azione di "vendita" delle opportunità che possono presentarsi al nuovo operatore entrando a far parte del canale di quel *vendor* e, contemporaneamente, nella valutazione diretta delle caratteristiche di quell'operatore per verificare che effettivamente rispondano ai requisiti stabiliti per entrare a far parte di quel canale.

Per il lato "vendita" di tale operazione si può seguire, almeno sul piano concettuale, lo schema del ciclo di vendita discusso a proposito di vendita diretta (*chart 217-273*) con le seguenti particolarità:

- la **preselezione dei candidati** viene effettuata sulla base delle informazioni di mercato sugli operatori che lavorano su aree di offerta compatibili e/o contigue all'offerta del *vendor*, che sembrano aver la dimensione aziendale giusta e che, visti dall'esterno, sembrano anche rispondere ai requisiti posti dal *vendor* e discussi alla *chart* precedente. Queste informazioni preliminari possono essere reperite dai *CAM*, che avendo dei contatti stretti con gli operatori e con il mercato sono in grado di attingere a diverse fonti, o da degli analisti di mercato che coprono le aree di business nelle quali l'azienda *vendor* agisce;
- l'**oggetto della trattativa è la partnership commerciale** con il *vendor*, relativamente alla quale l'operatore deve valutare sia i potenziali benefici che ne può ottenere nel breve e nel medio/lungo termine sia gli investimenti che deve effettuare per essere in grado di commercializzare efficacemente la nuova offerta;
- la fase di "**mining**" (*chart 239*) **indaga le esigenze business dell'operatore e verifica la sussistenza dei requisiti di cooptazione stabiliti dal vendor**. È questa una fase di dialogo intenso tra i reclutatori e l'operatore da cui deve poter emergere l'interesse concreto di quest'ultimo a iniziare una *partnership* con quel *vendor* e come tale interesse s'inserisce nei piani di evoluzione della sua azienda: tutto ciò per verificare se esistono almeno le premesse per un serio *commitment* dell'operatore verso il *vendor*, aspetto la cui importanza è stata ripetutamente sottolineata nelle *chart* precedenti. Questa fase, tramite domande mirate, dovrebbe permettere ai reclutatori di verificare se quell'operatore risponde ai requisiti del *vendor* (*chart 328*) per la cooptazione nel proprio canale;

- sempre seguendo il filo conduttore del ciclo di vendita la **“soluzione” per entrambe le parti sta nelle condizioni concordate per la *partnership* commerciale**, nel senso che se sia *vendor* che operatore concordano delle condizioni di *partnership* in grado di apportare “valore” a entrambi, ciò costituisce la “soluzione” bilaterale alle esigenze che hanno innescato l’operazione di “vendita/acquisto”;
- **i “valori” in gioco sono individuabili nei reciproci vantaggi di business generati dalla *partnership***. Il “valore” per l’operatore si può collocare nella ricerca di crescita e profittabilità e di una più solida posizione di mercato che può ottenere dalla *partnership*, mentre, il “valore” per il *vendor* è dato dal contributo che il nuovo *partner* può dare a un’intercettazione più ampia dei potenziali di mercato della sua offerta.

Se viene trovata una soluzione soddisfacente alle esigenze sia del *vendor* che del nuovo operatore la trattativa si conclude con una sottoscrizione degli accordi raggiunti e il nuovo operatore entra a tutti gli effetti a far parte del canale del *vendor*.

Anche da queste pur brevi considerazioni si può comprendere come il lavoro e il tempo richiesto per il reclutamento di un nuovo operatore possa risultare, nella maggioranza delle situazioni, abbastanza oneroso e impegnare persone da entrambe le parti che devono sovrapporre questo impegno al loro ordinario lavoro.

Tutto ciò salvo che non sia costituita da parte del *vendor* un’apposita commissione di reclutamento che coinvolga i *CAM* e il *Trade Marketing* solo per consultazione sulla realtà di uno specifico territorio.

Ma l’impegno straordinario da entrambe le parti per il reclutamento non si ferma alla conclusione dell’accordo tra *vendor* e operatore di canale poiché prosegue per una successiva fase che, nel linguaggio del ciclo di vendita, è assimilabile alla “esecuzione del contratto”, esecuzione che per **l’avvio delle operazioni di vendita del nuovo operatore** sull’offerta del *vendor* è molto impegnativa e critica, come si può riscontrare dalla *chart* successiva.

## Operatività



Una volta che l'accordo di *partnership* tra il *vendor* e l'operatore di canale è stato raggiunto, è necessario procedere oltre affrontando una fase molto impegnativa e importante della nuova collaborazione, fase che consiste nel mettere l'operatore in condizioni di iniziare rapidamente le attività di vendita della nuova offerta.

In tal senso si possono indicare alcune delle attività che maggiormente contribuiscono al superamento di una tale situazione transitoria:

- **staffing della nuova partnership da parte dell'operatore**, il quale deve individuare quali dei suoi attuali venditori andranno a trattare la nuova offerta e procedere all'assunzione di altri venditori, se così è stato concordato con il *vendor*. Analogamente per quanto riguarda le risorse di supporto tecnico e commerciale. Inoltre l'operatore deve procedere all'aggiornamento dei suoi sistemi gestionali per renderli capaci di gestire la nuova offerta;
- **trasferimento del know-how commerciale e tecnico** da parte del *vendor* al personale dell'operatore. Questo trasferimento andrà realizzato con un addestramento tramite appositi corsi e un'iniziale assistenza diretta ai venditori, ai tecnici e alle altre persone dell'operatore che dovranno interfacciare il mercato direttamente o indirettamente;
- **definizione di obiettivi, remunerazione e incentivazione**, come primi elementi di guida alle operazioni, congruentemente con gli schemi generali che verranno discussi alle **chart 338-342 e 345-346**;
- **impostazione di un Piano di marketing** da parte dell'operatore. Per tale piano si può seguire il percorso logico steso nell'apposito capitolo di questo lavoro (**chart 25 e seg.**: offerta, mercati, modello di commercializzazione), limitatamente agli aspetti che possono essere rilevanti nello specifico ambiente per cui tale piano va steso, considerando che quel capitolo, pur contenendo considerazioni di validità generale, è stato pensato nell'ottica di un *vendor* e non di un operatore di canale. Quindi tenuto conto di questo avvertimento si può osservare che:
  - il **portafoglio di offerta** (**chart 28 e seg.**) è quello del *vendor* a cui è però possibile aggiungere dei servizi propri dell'operatore, a complemento e arricchimento di valore della stessa offerta del *vendor*,

- i **mercati indirizzati** (*chart 35 e seg.*) vanno individuati secondo la doppia dimensione del territorio e della tipologia di aziende target (*industry/sub-industry, large account/PMI*), e corrispondono alle vocazioni dell'operatore di canale sulla base dell'estensione territoriale che ha deciso di coprire e delle competenze di mercato che gli sono proprie,
- il **modello di commercializzazione** (*chart 39*), essendo la struttura del canale già definita, riguarda solo le attività di generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda (*chart 40-50*) eseguite dall'operatore per i segmenti di mercato che indirizza, attività che devono essere armonizzate con le omologhe attività messe in campo dal *vendor*,

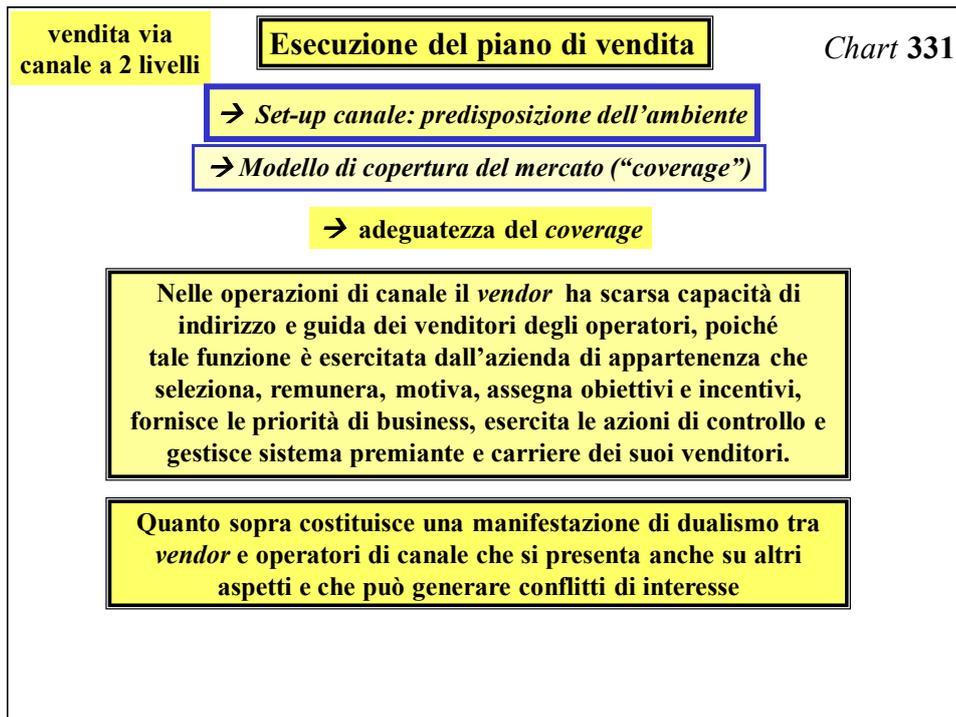
mentre la collocazione che il nuovo operatore assume in quel canale *vendor*-centrico dovrebbe tener conto delle considerazioni sul **vantaggio degli apporti reciproci *vendor*/operatori di canale** nelle strutture a 2 livelli, discusse a *chart 73-74*, e il **posizionamento dell'operatore di canale** nella filiera distributiva discusso a *chart 75*;

- **piano di supporto operativo iniziale all'operatore di canale da parte del *vendor*** come completamento del programma di trasferimento di competenze di cui al secondo punto precedente. Un piano formalizzato in tal senso è opportuno per dare delle certezze che mitighino l'insicurezza dei primi approcci a una nuova area di offerta/mercato;
- **piani di azione per la vendita**, assimilabili ai piani di azione di zona discussi alle *chart 204-212* e relativi alle situazioni di vendita diretta, a cui si può ricondurre il rapporto dell'operatore di canale con il suo mercato. Ma in questo caso c'è un'importante differenza considerando che i criteri colà utilizzati possono risultare troppo sofisticati per il livello di conoscenza dei potenziali di mercato della nuova offerta che l'operatore di canale può avere nella fase iniziale di suo inserimento in quel business. Criteri che sono, però, sicuramente applicabili a regime quando l'operatore avrà acquisito la necessaria confidenza con quel business.

Con programmi di questa natura si mette in condizione l'operatore di canale di avviare la nuova attività con tutte le premesse per far bene e le prime impressioni sono capitali per acquisire confidenza nella capacità di onorare l'accordo fatto con il *vendor* e ottenere la fiducia delle proprie persone sulla decisione presa.

Emerge abbastanza chiaramente da tutta la discussione sul reclutamento di nuovi operatori come sia "**vietato sbagliare**", poiché cooptare un operatore inadatto nel proprio canale costituisce un danno non insignificante sia per il *vendor* che può avere ripercussioni sulla sua immagine verso i clienti e verso gli altri operatori del canale, sia per lo stesso operatore che, anche senza menzionare gli impatti sulla sua immagine, ha dedicato risorse e investimenti che finiscono per risultare completamente vanificati.

## Ruolo del CAM nel potenziale dualismo tra *Vendor* e Operatore di canale



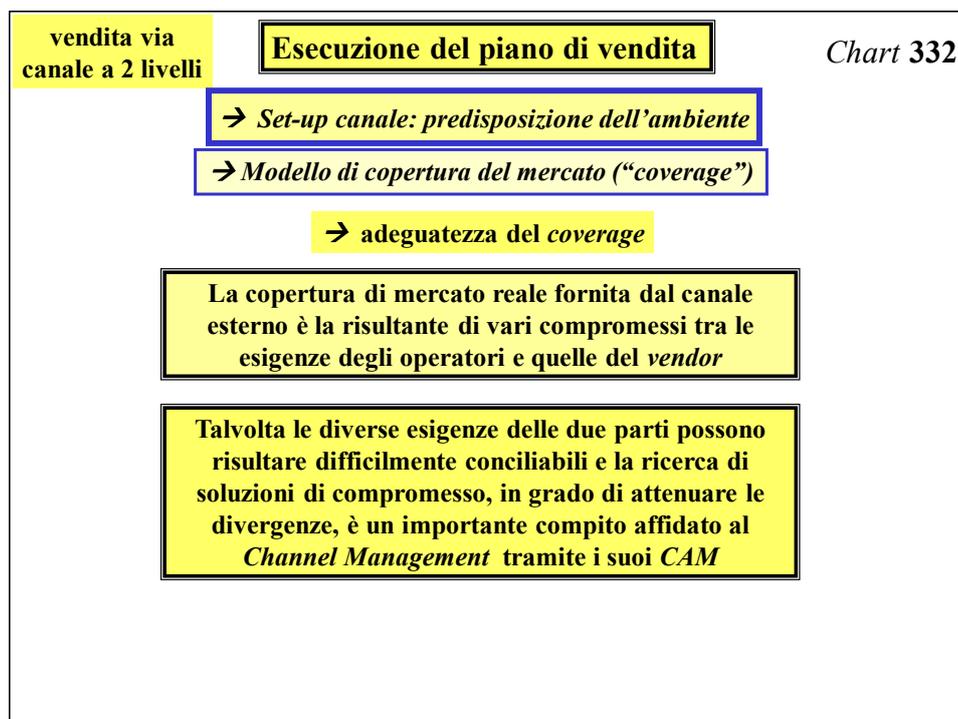
Si è già ripetutamente detto come nelle operazioni di vendita via canale esterno la capacità direttiva del *vendor* sui venditori è limitata a causa della loro appartenenza a un'altra azienda, quella dell'operatore di canale, la quale ha come suo primo obiettivo quello di ottimizzare il proprio business, di cui la componente che trae origine dal portafoglio di offerta di un *vendor* specifico può essere una parte limitata (da qui l'attenzione di quel *vendor* al *commitment* e al conseguente *business focus* sulla sua offerta da parte dell'operatore, argomento già discusso in precedenza).

La guida dei venditori del canale esterno è, di fatto, esercitata dall'operatore di canale che li seleziona, li remunera, li motiva, assegna loro obiettivi e incentivi, fornisce le priorità di business, esercita le azioni di controllo e gestisce carriere e sistema premiante.

Questa è un primo esempio d'importante dualismo tra operatore e *vendor*, dualismo che si può manifestare anche su altri aspetti e può generare conflitti di obiettivi.

Un altro esempio di dualismo si presenta quando tra i diversi business che un operatore di canale tratta sono inclusi propri servizi, e talvolta anche propri prodotti, ed è comprensibile l'attenzione che l'operatore tramite la sua organizzazione può dare a questi prodotti/servizi i quali possono presentare delle esigenze di selezione della clientela o di priorità di business in contesa con quelle di certi *vendor*.

Un altro esempio di conflitti di obiettivi tra operatore e *vendor* è quello già discusso a [chart 81](#) (sotto il punto "compatibilità delle strategie") e relativo al mutare nel tempo della propensione dell'operatore a spingere la crescita dei volumi di business. Tale propensione può essere sicuramente elevata e coincidente con quella del *vendor* nei primi anni di collaborazione, salvo tendere ad attenuarsi nel seguito. Infatti, raggiunto un certo volume di affari alcuni operatori, forse per scarsità di capitali disponibili o per esigenze di controllo operativo della loro azienda, preferiscono privilegiare l'ottimizzazione del business, e quindi la sua profittabilità, piuttosto che la crescita dei volumi. In tali situazioni l'operatore inizia a selezionare clienti e i tipi di affari, dando priorità a profitti e sicurezza piuttosto che continuare in uno sforzo di crescita che richiede spesso di correre rischi, sacrificare la marginalità e continuare a investire in strutture e personale.



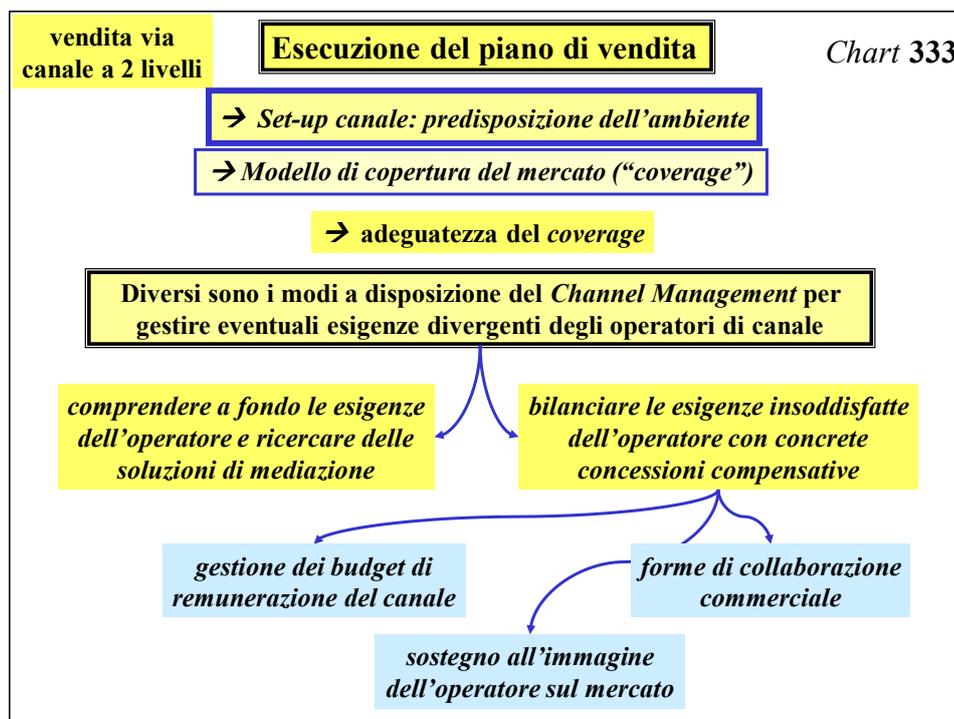
Come si è evince dalle *chart* precedenti la reale entità della copertura del mercato che un canale esterno realizza per un *vendor* è data dal combinarsi di concreti dati fisici, quali ad esempio il numero di venditori e di tecnici di supporto, portatori dell'offerta di quel *vendor*, che insistono su un certo territorio o su un certo segmento del mercato, con dati, per così dire, "soft", più fumosi, non misurabili, fortemente variabili, che esprimono il *focus/commitment* di quell'operatore nei confronti dell'offerta di quel *vendor*.

Questi dati *soft* dipendono dagli **interessi concreti** dell'operatore di canale verso l'offerta e il mercato indirizzato da quel *vendor*, interessi **tattici** (consistenza relativa del business generato da quell'offerta rispetto al business totale dell'operatore, facilità di fare business con quella offerta, margine di contribuzione di quel business in rapporto allo sforzo di vendita, effetto di trascinamento di quell'offerta su un proprio business di servizi, ecc.) o **strategici** (immagine che deriva dalla *partnership* con quel *vendor* e dalla commercializzazione di quell'offerta, potere di attrazione del *brand* di quel *vendor* sui nuovi clienti, possibilità di accedere a grandi clienti con i quali instaurare dei rapporti secondo gli schemi del marketing relazionale, ecc.) e dal livello **di convergenza o di discordanza** dei rispettivi obiettivi commerciali e aziendali.

Stanti queste condizioni, il livello effettivo di copertura del mercato realizzato dal canale riposa su un equilibrio che è soggetto a possibili rapidi cambiamenti e inversioni di tendenza, che rendono alquanto aleatorio il business che il canale è in grado di generare per quel *vendor*.

La risposta del *vendor* a questi rischi si può affidare a una intensa strategia di **marketing Pull** (*chart 43*) in grado di generare domanda spontanea fortemente attraente e cogente per l'operatore di canale e alle capacità di **gestione del rapporto con l'operatore** da parte dei CAM, i quali devono poter contare su strumenti e deleghe per gestire divergenze di obiettivi e per trovare delle soluzioni di compromesso, argomento discusso alla *chart* successiva.

La corretta esecuzione di una politica combinata di marketing *Pull* e di relazioni commerciali via CAM attente alle esigenze degli operatori e allo stesso tempo flessibili, è in grado di gestire la stabilità del canale e di conseguenza ridurre il grado di aleatorietà del business prodotto dal canale.



La qualità del rapporto tra *vendor* e operatori di canale e un buon livello di concordanza dei reciproci interessi hanno, al dunque, una grande rilevanza agli effetti del business prodotto dal canale per quel *vendor* poiché costituiscono una buona assicurazione per la stabilità del canale stesso e per un adeguato *focus/commitment* degli operatori verso quel *vendor* e la sua offerta.

Si è già detto (*chart 88-89*) come nelle pratiche aziendali vi sia una tendenza a affidare la gestione del rapporto con gli operatori di canale a una funzione di *Channel Management* che la esercita tramite i suoi *Channel Area Manager (CAM)* (*chart 318*) i quali hanno come obiettivi primari, oltre a quelli relativi al business prodotto dagli operatori loro affidati, anche quello di mantenere elevato il grado di soddisfazione degli operatori di canale, la *Business Partner Satisfaction*.

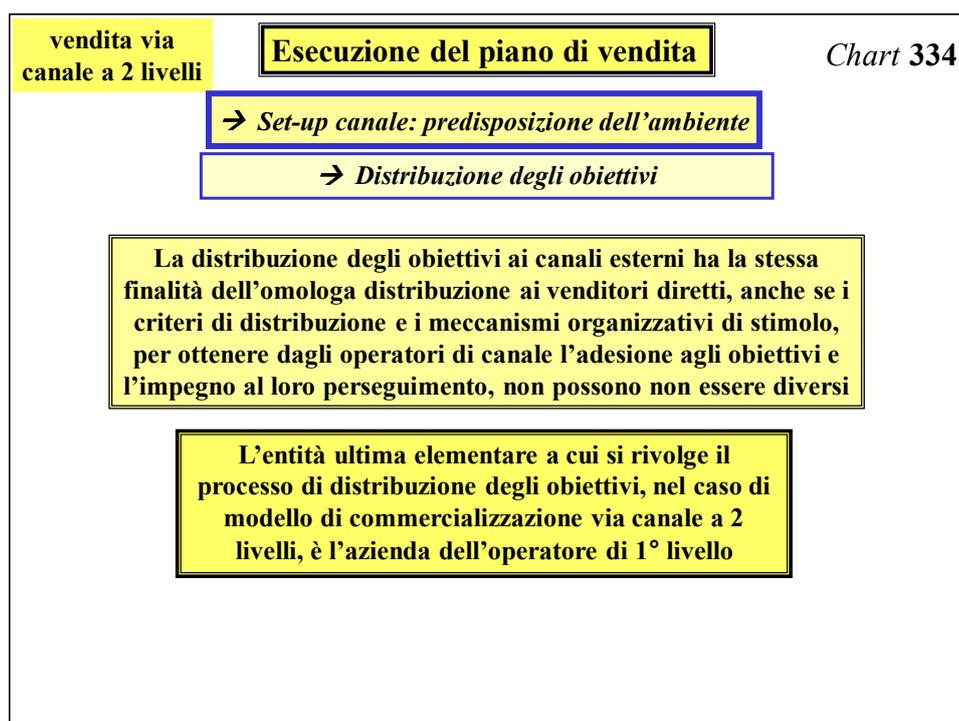
Relativamente a quest'ultimo aspetto l'attenzione dei *CAM* si deve prima concentrare su una comprensione a fondo delle esigenze dei loro operatori e, in caso di posizioni differenti rispetto a quelle del *vendor*, agire per mediare ricercando delle soluzioni di compromesso.

Le soluzioni di compromesso potrebbero emergere dal bilanciamento delle esigenze insoddisfatte del singolo operatore con concessioni compensative, tramite, ad esempio:

- un'opportuna **gestione dei budget di remunerazione del canale**, cercando di trovare delle compensazioni economiche per attività richieste agli operatori, quali, ad esempio, alcune azioni di marketing operativo locale, che questi non ritengano sufficientemente remunerative;
- **forme di collaborazione commerciale**, che potenzino l'efficacia di vendita dell'operatore rendendo disponibili risorse di supporto commerciale e tecnico per un certo tempo o per certe trattative particolarmente complesse o economicamente importanti;
- **sostegno all'immagine dell'operatore sul mercato**, contribuendo a finanziare attività marketing di sostegno al *brand* dell'operatore oppure, nel caso di canale a distribuzione selettiva (*chart 65*), aiutando l'operatore ad acquisire i requisiti per ottenere una qualificazione elevata nella gerarchia del canale.

Da tutto quanto discusso riguardo al controllo di adeguatezza del *coverage* appare chiaro come **delegare al canale le operazioni di vendita non pone operativamente fuori dalla contesa commerciale il *vendor*, ma ne cambia sostanzialmente prospettive e modalità di intervento.**

## Fase 4: Distribuzione degli obiettivi nel canale a 2 livelli



Esaurita la tematica del controllo di adeguatezza del *coverage* e, se del caso, presi i provvedimenti per migliorare sul breve e/o medio/lungo periodo questo importante aspetto della strategia di vendita, il percorso di *Set-up* dell'ambiente di vendita prosegue con la fase successiva relativa alla distribuzione degli obiettivi.

Si è già detto (*chart 320*) come gli obiettivi che sono distribuiti agli operatori di canale pur non avendo per questi quel carattere di direttiva assoluta, come lo avrebbero, invece, per i venditori diretti, tuttavia rendono esplicite a ciascun operatore le aspettative del *vendor* e generano, a beneficio delle operazioni di controllo di avanzamento del piano, un modello di ripartizione tra le diverse sorgenti di affari dei risultati che devono essere prodotti in quell'esercizio economico.

La finalità della distribuzione di obiettivi è la stessa discussa per la vendita diretta (*chart 170*), anche se, ovviamente, i criteri di distribuzione e i meccanismi di stimolo per ottenere l'adesione degli operatori a tali obiettivi e il loro *commitment* a perseguirli, sono diversi.

La fase di distribuzione degli obiettivi, partendo dagli obiettivi decisi in sede di elaborazione del Piano di vendita, viene eseguita dalla funzione di vendita a cui è delegata la responsabilità di far scendere tali obiettivi lungo le linee organizzative fino ai *CAM* e da questi agli operatori di canale.

Incidentalmente si fa osservare che nella vendita via canale a 2 livelli la distribuzione degli obiettivi, confluendo sugli operatori, costituisce un ulteriore valido motivo per disegnare le aree dei *CAM* sul *set* di operatori di canale (*chart 318*).

Quindi il terminale ultimo della distribuzione di obiettivi in un tale modello di *go-to-market* “sembra” l'operatore di canale il quale, a differenza del caso della vendita diretta, non si configura come “singolo individuo” con un rapporto di lavoro dipendente con il *vendor*, bensì come “azienda” *partner* ma indipendente, con le sue complessità, le sue contraddizioni e la necessità di mantenere certi suoi equilibri interni.

Il “sembra” di cui sopra è giustificato dal fatto che se il *vendor* volesse dare un senso rigorosamente compiuto alla propria distribuzione di obiettivi, dovrebbe verificare che la loro discesa lungo le linee non si fermi al livello dell'azienda dell'operatore, ma che prosegua fino a raggiungere i singoli venditori.

Ma tale verifica non è sempre agevole o consentita poiché l'operatore è sì un'azienda in rapporto di *partnership* con il *vendor*, ma è pur sempre un'azienda "altra", con delle sue esigenze di riservatezza riguardo ai suoi fatti interni e, spesso, con l'orgoglioso desiderio di sottolineare la propria autonomia.

Inoltre una verifica del genere molto probabilmente non si esaurirebbe con l'accertamento dell'assegnazione degli obiettivi ai venditori dell'operatore, ma avrebbe una sua naturale estensione all'esame dei meccanismi di remunerazione/incentivazione adottati dall'operatore relativamente a quegli obiettivi, che poi sono i meccanismi che danno reale efficacia a un'assegnazione di obiettivi.

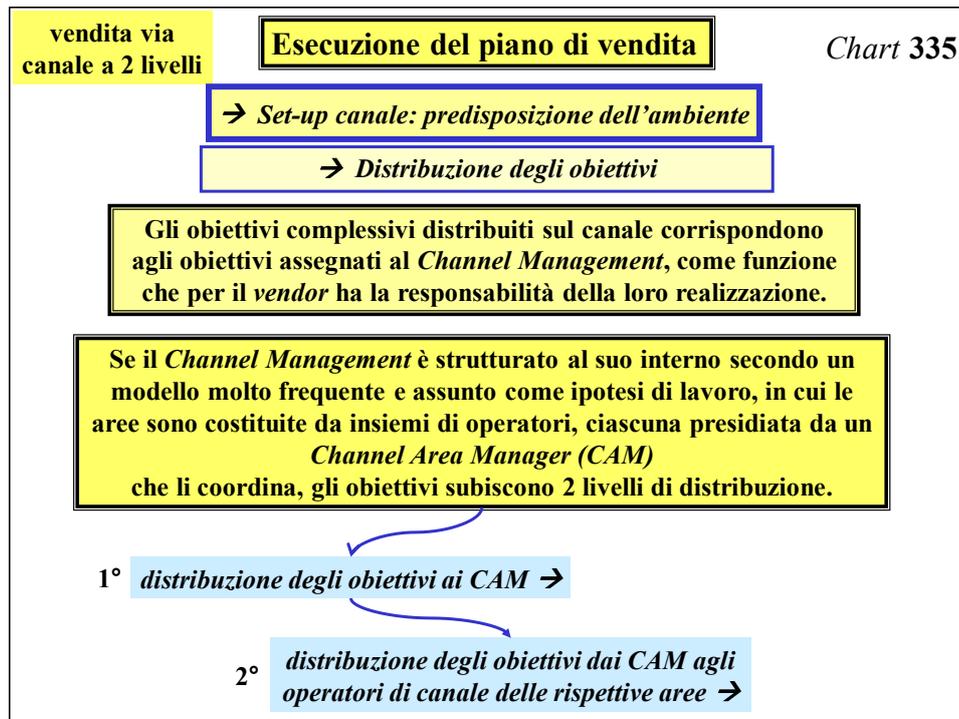
Tutto ciò diventa poi particolarmente complicato e delicato nelle frequenti situazioni di multivendorialità, nelle quali, cioè, l'operatore commercializza il portafoglio di offerta di più *vendor* e i suoi venditori ricevono un insieme di obiettivi che riflettono una tale situazione, con i conseguenti problemi di potenziali conflitti di priorità tra i diversi obiettivi, già ampiamente discussi in precedenza (*chart 320 e seg.*).

Inoltre in queste situazioni la verifica di cui sopra porterebbe inevitabilmente il *vendor* a confrontare il grado d'incentivazione relativa dei venditori dell'operatore di canale sulla sua offerta rispetto a quello degli altri *vendor*, fatto che potrebbe generare anche sgradevoli sorprese.

Da ultimo si osserva che se poi altri *vendor* dovessero richiedere verifiche di questo tipo allora l'operatore di canale si troverebbe in una situazione oggettivamente ingestibile e inaccettabile.

Il netto di tutto ciò è che, nella pratica, salvo che non sussistano rapporti particolarmente stretti tra *vendor* e operatore di canale e accordi specifici di collaborazione fino al livello del singolo venditore, il *CAM* si limiterà a caldamente raccomandare all'operatore di canale di far pervenire ai suoi venditori gli obiettivi ricevuti, senza entrare in verifiche invasive ma procedendo a una sensibilizzazione attraverso azioni di comunicazione che arrivino fino ai venditori dell'operatore, come si vedrà nelle successive *chart*, e a controlli periodici e frequenti dall'esterno dell'andamento del business generato dall'operatore.

Da tutto quanto discusso sopra appare giustificata la precedente affermazione sulla notevole diversità dei criteri di distribuzione degli obiettivi e dei meccanismi di stimolo sui destinatari reali degli obiettivi (gli operatori di canale come entità aziendali) rispetto alle situazioni di vendita diretta.



Tornando alla distribuzione degli obiettivi del *vendor*, la struttura e l'entità di questi ultimi è definita dal Piano di vendita e la responsabilità della loro realizzazione è in capo alla funzione di vendita che la trasferisce alla sua funzione interna di *Channel Management* la quale ha la responsabilità della gestione del canale a cui è demandata la realizzazione di tali obiettivi.

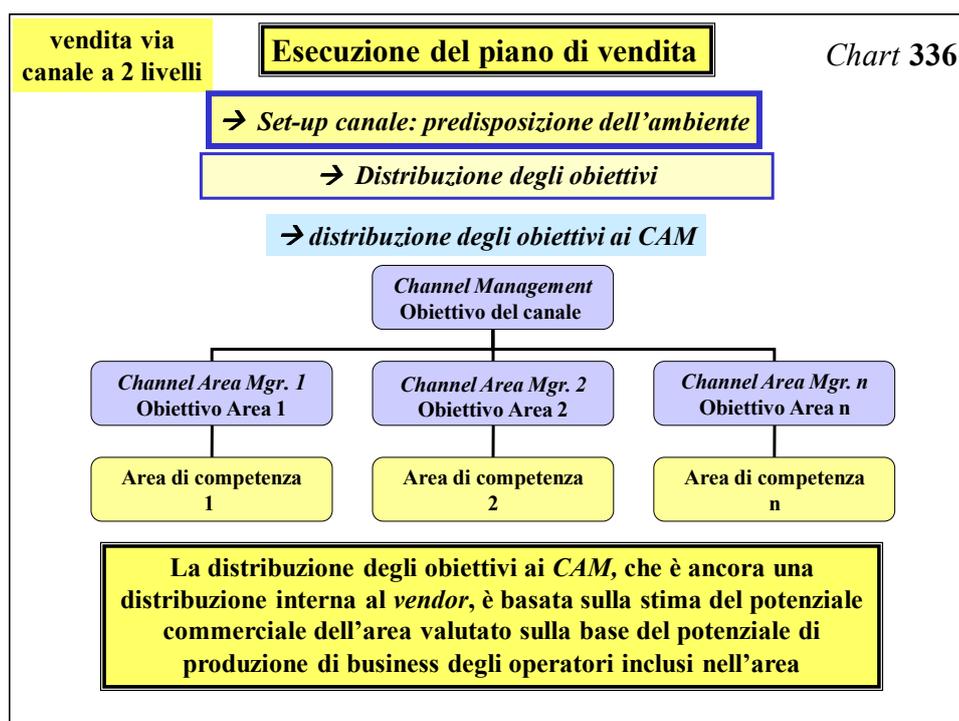
Ma prima che gli obiettivi giungano al canale, s'innesci una loro distribuzione interna in discesa lungo le linee gerarchiche del *Channel Management* fino ai *CAM* che, nella logica del modello di vendita via canale a 2 livelli, sono omologhi ai venditori della vendita diretta in quanto è a loro che l'azienda chiede conto di risultati insufficienti ed è loro che elogia per i risultati positivi, utilizzando criteri molto simili a quelli già discussi per la vendita diretta (*chart 171*) ma con delle peculiarità che sono analizzate alle successive *chart 336-337*.

I *CAM* ricevuti gli obiettivi, devono procedere a una ripartizione di questi tra i loro operatori di canale argomento che viene trattato alle successive *chart 338-343*.

È interessante osservare a questo punto come un tale meccanismo funzioni da fattore di coesione e sancisca una concordanza d'interessi tra i *CAM* e i loro operatori, ammesso che questi ultimi siano sufficientemente *committed* sugli obiettivi ricevuti e questa è una delle sfide più impegnative per gli stessi *CAM*.

Un'altra osservazione riguarda un aspetto della professionalità dei *CAM*, peraltro già evidenziato in precedenza (*chart 318*) e che qui trova un elemento concreto di conferma: la distribuzione di obiettivi è uno dei compiti maggiormente qualificanti per i *Sales Manager* che operano in regime di vendita diretta; ma nella vendita via canale a 2 livelli questo compito viene svolto dai *CAM* in condizioni atipiche e più difficili. Infatti, i destinatari degli obiettivi distribuiti dai *CAM* non sono dei venditori in un rapporto di lavoro dipendente ma le aziende degli operatori di canale che sono autonome e la cui piena convergenza di interessi con il *vendor* non è garantita, mentre rimane piena la responsabilità sui risultati realizzati dal canale attribuita dall'azienda *vendor* ai suoi *CAM*. Si tratta di una delle tante più o meno sottili contraddizioni che si riscontrano nel mondo aziendale, e in particolare della vendita, alcune delle quali già incontrate in precedenza (*chart 12, 101, 190-191, 239, 274, 279, 291, 308*), contraddizioni che verranno riprese e discusse alla *chart 446-447*.

## Distribuzione degli obiettivi ai CAM



La discesa interna al *vendor* degli obiettivi dal livello del *Channel Management* fino ai CAM segue la falsariga della discesa degli obiettivi dalla funzione di vendita ai singoli venditori nella vendita diretta (*chart 171*).

Tale distribuzione è basata su un potenziale commerciale presunto dell'area assegnata ai singoli CAM e quindi, di conseguenza, sulla somma del potenziale commerciale degli operatori di canale che compongono la singola area affidata a ciascun CAM.

Dato un certo obiettivo aziendale assegnato al livello del *Channel Management*, la ripartizione di tale obiettivo tra i CAM deve quadrare con quell'obiettivo e ciò sta a indicare che il potenziale commerciale presunto di ogni area non deve essere un potenziale assoluto ma un potenziale relativo tra le diverse aree in una logica di quadratura rispetto all'obiettivo complessivo (*chart 171*).

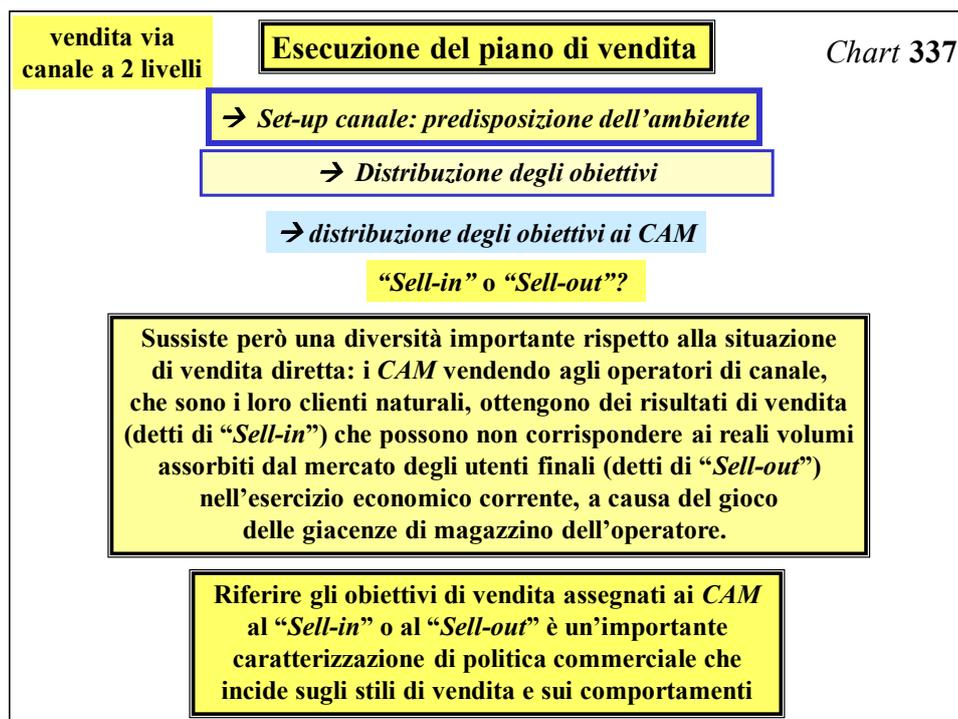
I criteri analitici per valutare tali potenziali relativi sono, in genere, fondamentalmente criteri di andamento storico del business (*trend*) di quell'area, corretto in relazione ai provvedimenti di potenziamento del *coverage*, alle variazioni del portafoglio di offerta, alla situazione concorrenziale, all'andamento della congiuntura economica nelle aree geografiche o *industry* dove tali operatori agiscono e, in ultima istanza, all'esigenza di quadratura degli obiettivi, ossia all'esigenza che la somma degli obiettivi assegnati sia uguale all'omologo obiettivo complessivo aziendale.

**Se le esigenze di quadratura forzano troppo la mano rispetto alle valutazioni di *trend* storico corretto di un certo obiettivo, si deve innescare una particolare attenzione a quell'obiettivo.**

La struttura riportata nella *chart* prevede solo la funzione di *Channel Management* e il sottostante strato organizzativo dei CAM, ma va tenuto presente che in strutture di canale molto ampie e con estesa diffusione territoriale, può esistere uno strato di management intermedio, ma in linea di massima i criteri di ripartizione degli obiettivi rimangono gli stessi.

Gli obiettivi ricevuti dai CAM dovranno poi essere ribaltati sugli operatori di canale inclusi nelle rispettive aree ed è qui che le forzature di quadratura di cui sopra, possono generare obiettivi visti con scetticismo dal canale, al di là delle possibili implicazioni economiche, e questo non sarebbe un buon punto di partenza per l'esercizio che si va ad affrontare.

## “Sell-in” o “Sell-out”?



L'introduzione di un possibile nuovo criterio per misurare il business prodotto dagli operatori di canale, *Sell-out* invece del tradizionale e più semplice *Sell-in*, è un aspetto di dettaglio che può però avere influenza sui comportamenti di vendita dei CAM ed è quindi opportuno che sia, anche se rapidamente, discusso.

Per “Sell-in” si intende il venduto dal *vendor* all'operatore di canale e per “Sell-out” il venduto dall'operatore di canale ai clienti finali.

In un certo arco di tempo la differenza tra *Sell-in* e *Sell-out* di un certo prodotto è determinata dalla variazione, in positivo o in negativo, delle giacenze di magazzino di quel prodotto.

Per il *vendor* sul piano strettamente contabile il venduto è tecnicamente dato dal *Sell-in*, ossia da ciò che è stato fatturato agli operatori di canale e quindi direttamente misurabile.

Sul piano commerciale la situazione è un po' differente poiché, per effetto delle variazioni nelle giacenze di magazzino degli operatori, il *Sell-in* può non corrispondere a quanto realmente assorbito dal mercato e il dato del venduto registrato del *vendor* potrebbe essere ingannevole rispetto alla reale penetrazione dei suoi prodotti sul mercato, specialmente se sono state fatte delle forzature di vendita nei confronti degli operatori con un caricamento eccessivo delle loro giacenze di magazzino.

Moderate forzature di questo tipo possono essere delle opportune e corrette azioni di vendita sia nel caso che il *vendor* stia attuando una strategia di marketing *Pull* (chart 43), e voglia con queste azioni garantirsi che il canale disponga di scorte adeguate per servire la domanda che viene sollevata sul mercato, sia nel caso che il *vendor* stia attuando una strategia di marketing *Push*, per coerenza con tale strategia e confidando sul fatto che diventi interesse dell'operatore spingere le vendite dei prodotti di cui ha maggiore disponibilità nei suoi magazzini.

Si possono invece presentare dei problemi quando i CAM, sfruttando un certo loro potere di condizionamento sugli operatori, forzano eccessivamente la vendita, rischiando di creare problemi futuri anche gravi per l'esposizione creditizia degli operatori, per l'onerosità finanziaria del magazzino e per il rischio di obsolescenza dei prodotti in giacenza.

Inoltre, in presenza di politiche del *vendor* di protezione delle scorte di magazzino degli operatori, protezione che consiste nel riacquisto dell'invenduto o nella sostituzione dei prodotti obsoleti con

prodotti aggiornati, i *CAM* riescono a ottenere una certa accondiscendenza per acquisti superiori al necessario da parte dell'operatore di canale, il cui rischio in queste condizioni è limitato, ma generando per il *vendor* sia oneri, per il riacquisto o la sostituzione di prodotti invenduti e spesso obsoleti, sia rischi, per la correttezza del suo conto economico poiché porta a contabilizzare come definitive vendite che non lo sono.

Le ragioni che possono spingere il *CAM* a un comportamento di questo tipo sono da ricercare nell'esigenza di realizzare certi risultati a certe scadenze, se i suoi risultati sono misurati sulla base del *Sell-in*, risultati che possono servirgli per raggiungere un certo obiettivo.

Un tale comportamento è spesso motivato da un qualche interesse personale del *CAM* (far bella figura, vedersi riconosciuto un incentivo, ecc.) ma talvolta può succedere che un fatto del genere accada su sollecitazione dallo stesso management della funzione di vendita che così si rende connivente del *CAM*, gettando qualche ombra sulla correttezza delle pratiche in uso in quella funzione.

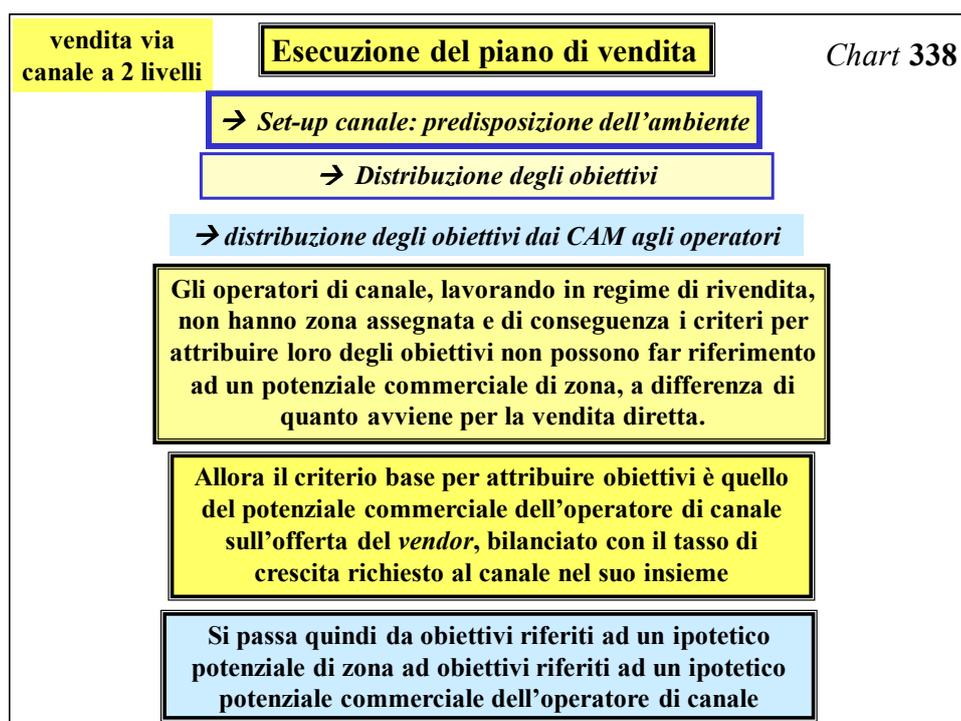
Se fenomeni di questo tipo assumono una dimensione preoccupante per l'azienda *vendor* allora può risultare necessario ricorrere a una politica di misurazione dei risultati ottenuti dai *CAM* anche basata sul *Sell-out*, pur se ciò comporta dei problemi non banali di acquisizione e certificazione di queste informazioni di vendita che solo l'operatore di canale è in grado di fornire.

**L'introduzione del *Sell-out* nella misurazione dei risultati dei *CAM* ha anche degli effetti secondari importanti sui comportamenti di queste figure chiave nella gestione del canale, in quanto sposta parte della loro attenzione dagli abituali interlocutori di vertice dell'organizzazione dell'operatore di canale, che sono gli interlocutori che decidono il *Sell-in*, verso le attività e i comportamenti dei venditori dell'operatore di canale che sono i reali generatori del *Sell-out*.**

Ovviamente nelle situazioni nelle quali gli operatori per aspetti strutturali del business acquistano principalmente sul venduto, problematiche di questa natura non si presentano.

La problematica *Sell-in/Sell-out* si ripresenterà ancora discutendo di controllo avanzamento dei risultati di vendita in regime di vendita via canale (*chart 362, 408, 414*), dove le variazioni nelle giacenze di magazzino degli operatori di canale a tutti i livelli, ovviamente non registrate nei libri contabili del *vendor*, costituiscono elemento di mascheramento dei risultati di assorbimento dell'offerta del *vendor* da parte del mercato dei clienti finali, che sul piano non "contabile" ma "commerciale" costituiscono i "reali" risultati di vendita del *vendor*.

## Distribuzione degli obiettivi dai CAM agli operatori di canale



I CAM, ricevuti gli obiettivi di vendita, devono provvedere alla loro distribuzione agli operatori di canale che fanno parte delle rispettive aree (*chart 318*).

A differenza della vendita diretta in cui la distribuzione degli obiettivi ai venditori viene fatta attraverso una valutazione del potenziale commerciale della zona (*chart 55, 138*) affidata a ciascun venditore, nella vendita via canali esterni i venditori diretti del *vendor* sono sostituiti dagli operatori di canale, i quali sono aziende che acquistano i prodotti/servizi dal *vendor* per rivenderli ai loro clienti finali e non sono vincolate a operare su specifici territori o zone, per cui il potenziale commerciale da valutare non è più quello di un territorio o di una zona, ossia di un insieme di opportunità definite, ma quello dell'operatore di canale che, come azienda indipendente, con le sue risorse e le sue competenze decide autonomamente quali territori e/o classi di opportunità indirizzare.

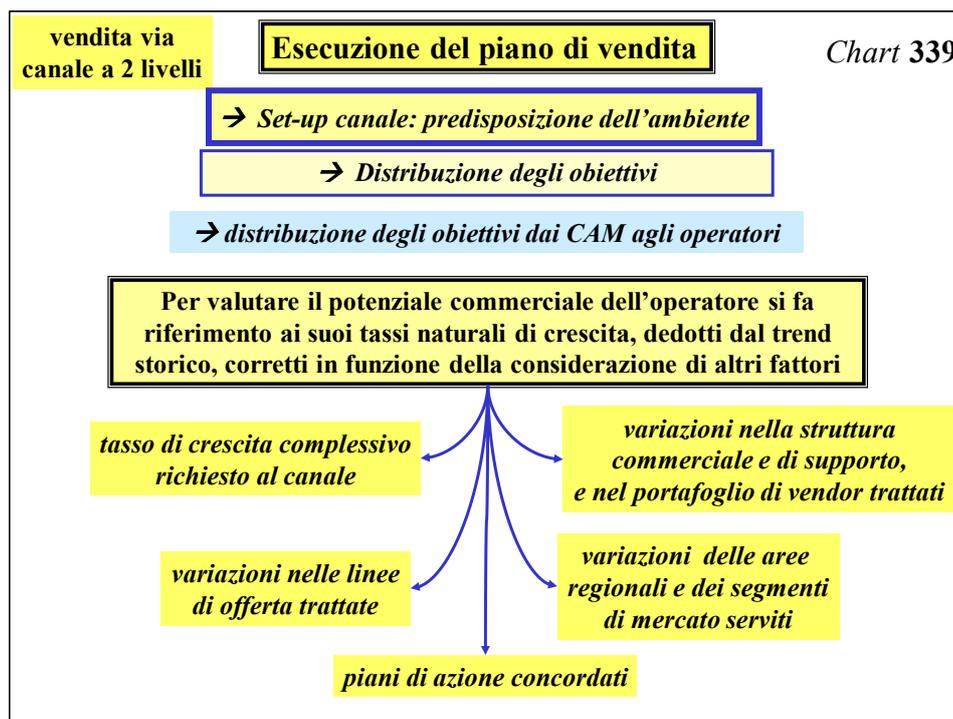
S'ipotizza comunque che ci sia un certo grado di collaborazione tra il CAM e ogni operatore di canale che fa parte della sua area, collaborazione che permette al CAM sia di conoscere i piani di evoluzione e di rafforzamento della struttura organizzativa dell'operatore, che sono gli elementi che maggiormente influenzano il potenziale commerciale di quell'azienda, sia di avere una qualche influenza sugli indirizzi di business dell'operatore.

Nel caso di operatore *multi-vendor* il problema di valutare il potenziale commerciale dell'operatore è più complesso poiché si tratta di valutare il potenziale di una parte del business di quell'azienda, ossia della parte riguardante lo specifico *vendor* che interessa, valutazione in cui interviene il fattore peso specifico relativo tra i diversi *vendor* nelle attività di vendita dell'operatore, peso specifico che può variare da esercizio a esercizio, in relazione ai piani di business di quell'operatore.

La collaborazione tra CAM e operatore dovrebbe consentire di formulare delle previsioni sulla base delle ipotesi di piano dell'operatore stesso, anche se in ambiente di multivenditorialità le dinamiche di business tendono facilmente a scostarsi dai piani e dalle direttive per privilegiare i business più facili e/o quelli più remunerativi.

Nella *chart* successiva si analizzano un po' più a fondo le variabili che intervengono nella valutazione del potenziale commerciale di un operatore.

## Il potenziale commerciale dell'operatore di canale



Il CAM di un *vendor* per valutare il potenziale commerciale di un operatore può far riferimento ai suoi tassi naturali di crescita, dedotti dal *trend* storico, rivalutati sulla base della considerazione di altri fattori quali, ad esempio:

- il **tasso di crescita complessivo richiesto al canale** dal Piano di vendita: un dato che tiene già conto di un complesso di fattori quali l'andamento economico, il *trend* storico dei risultati, l'evoluzione dell'offerta sia propria che della concorrenza, lo stato di soddisfazione dei propri operatori di canale, ecc., ed è anche un punto di riferimento importante per valutare in prima approssimazione le variazioni nei risultati di vendita che si dovrebbero attendere dall'operatore di canale;
- le **variazioni nella struttura commerciale e di supporto, e nel portafoglio di *vendor* trattati**: nel caso di operatori *multi-vendor*: questi sono tutti elementi in grado di determinare l'andamento complessivo atteso nel business dell'operatore. L'aumento di risorse nella struttura commerciale e di supporto fa prevedere un aumento dei volumi attesi da quell'operatore, ma un eventuale allargamento del portafoglio di offerta dell'operatore ad altri *vendor* porrebbe un problema di risorse dell'operatore assorbite dai nuovi *vendor* e di *focus* sull'offerta dei *vendor* pregressi;
- le **variazioni nelle linee di offerta trattate**, che possono produrre un effetto analogo a quello della variazione nei *vendor* trattati. In particolare linee addizionali di prodotto/servizio di un certo *vendor* inserite nel portafoglio di offerta dell'operatore possono dare un impulso positivo ai risultati relativi a quel *vendor* e viceversa, in caso di riduzione. A parità di altre condizioni s'impone poi sempre il problema accennato in precedenza del mantenimento di un adeguato *focus* sull'offerta del *vendor* che interessa, *focus* che è sempre minacciato dai comportamenti dei venditori dell'operatore, i quali potrebbero essere maggiormente stimolati a spingere offerte di altri *vendor* che fossero meglio conosciute o più semplici da vendere o più remunerative;
- le **variazioni delle aree regionali e dei segmenti di mercato serviti**: è questo un'importante scelta di marketing dell'operatore che può dare un contributo a modificare i suoi risultati. Ovviamente va valutato quanto un'eventuale estensione del campo di azione dell'operatore in senso territoriale e/o *industry* coinvolga l'offerta del *vendor* che interessa;

- **i piani di azione concordati:** la collaborazione tra *CAM* di un *vendor* e operatore di canale può portare a concordare dei piani di azione specifici per potenziarne la capacità produttiva. Tali piani possono riguardare sia alcuni degli aspetti visti in precedenza quali il rinforzo delle struttura di vendita e di supporto, l'ampliamento del portafoglio di offerta includendo prodotti/servizi di quel *vendor* finora non trattati, l'estensione delle aree di copertura geografica o *industry* del territorio, sia attività di marketing operativo per la generazione della domanda in senso generale o per indirizzare specifiche opportunità di affari, con l'eventuale utilizzo degli investimenti in tal senso fatti da quel *vendor* e resi disponibili al canale (**chart 325-326**).

Le singole variazioni ad alcune delle variabili di business discusse in precedenza e gli eventuali piani di azione concordati portano un contributo più o meno positivo alla previsione di risultato fatta su base *trend* di quell'operatore, ovviamente con riferimento al solo business del *vendor* che interessa.

Analisi di questo tipo permettono di ottenere una prima stima di quelli che possono essere i risultati ottenibili da ogni singolo operatore e complessivamente una prima previsione dei risultati dell'area.

Se con tali valutazioni non si riesce a coprire l'obiettivo assegnato all'area allora è necessario provvedere diversamente, seguendo la strada che sembra maggiormente praticabile tra le seguenti:

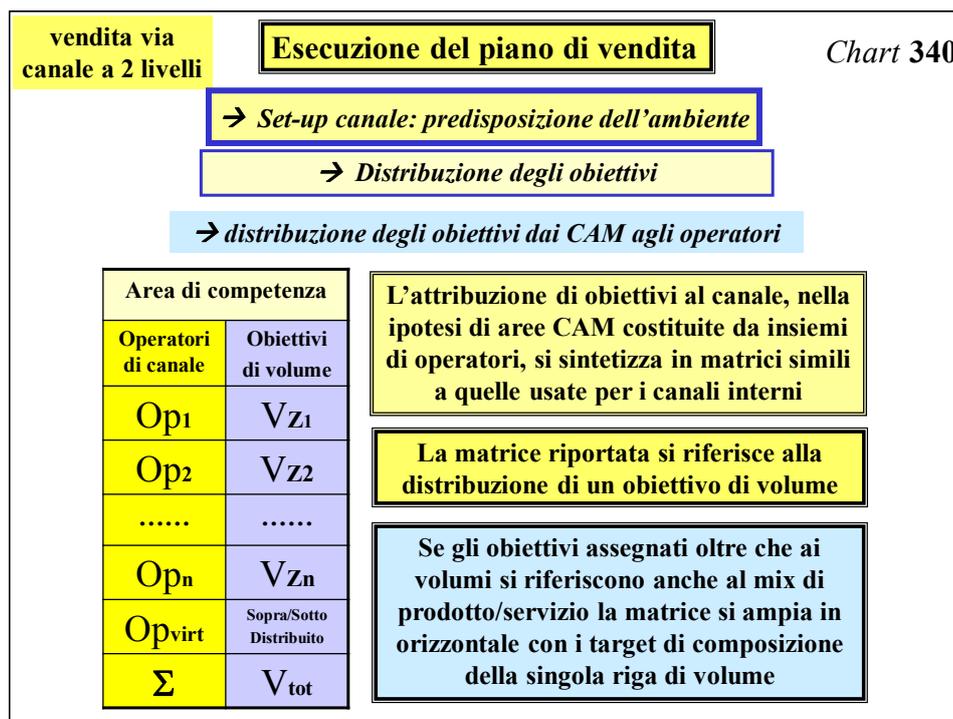
1. forzare l'obiettivo da assegnare all'operatore avvicinando la previsione di risultato al valore che si ottiene applicando ai risultati pregressi dell'ultimo esercizio il tasso medio di crescita richiesto all'area. Questa operazione un po' brutale, che sarebbe stata possibile anche evitando le analisi precedenti, eseguita però in questa maniera permette di avere in evidenza una misura della differenza tra un obiettivo plausibile perché ragionato e un obiettivo imposto. Inoltre la differenza tra l'obiettivo imposto e quello plausibile può essere interpretata come misura dell'esposizione che compete all'obiettivo assegnato a quell'operatore;
2. procedere più rapidamente al reclutamento di nuovi operatori, se ciò era stato previsto e pianificato in sede di verifica di adeguatezza del *coverage* (**chart 324, 327-330**).

Questi provvedimenti, come in parte accennato in precedenza, hanno però dei loro effetti collaterali di cui è opportuno tener conto, e in particolare:

- a. la forzatura dell'obiettivo rischia di ridurre la credibilità del *vendor* agli occhi dell'operatore e rendere per questi irrilevante l'assegnazione di obiettivi, o, addirittura, introdurre una conflittualità nel rapporto se a questi obiettivi sono associati degli incentivi;
- b. il reclutamento di nuovi operatori è un'operazione non tattica ma strategica, che va inserita in un disegno maggiormente ampio e decisa a livello più alto del *CAM*, inoltre è un'operazione costosa con scarsi ritorni sul breve periodo e vista negativamente dagli operatori esistenti.

Da quanto discusso sopra si possono rilevare diversi aspetti di delicatezza di questa materia, ricordando ancora una volta che gli interlocutori, gli operatori di canale, non sono lavoratori dipendenti ma aziende con una loro autonomia decisionale in un contesto competitivo anche per quanto riguarda fidelizzazione e reclutamento di *business partner*.

## Le matrici di distribuzione degli obiettivi



Per avere un quadro d'insieme della distribuzione degli obiettivi tra gli operatori di un'area, prendendo come riferimento un obiettivo di volume, ad esempio quello maggiormente significativo per la tipologia di business trattato, si genera una matrice simile nella forma a quella già discussa a proposito di vendita diretta, dove la colonna "zone" ([chart 177](#)) è sostituita dalla colonna "operatori".

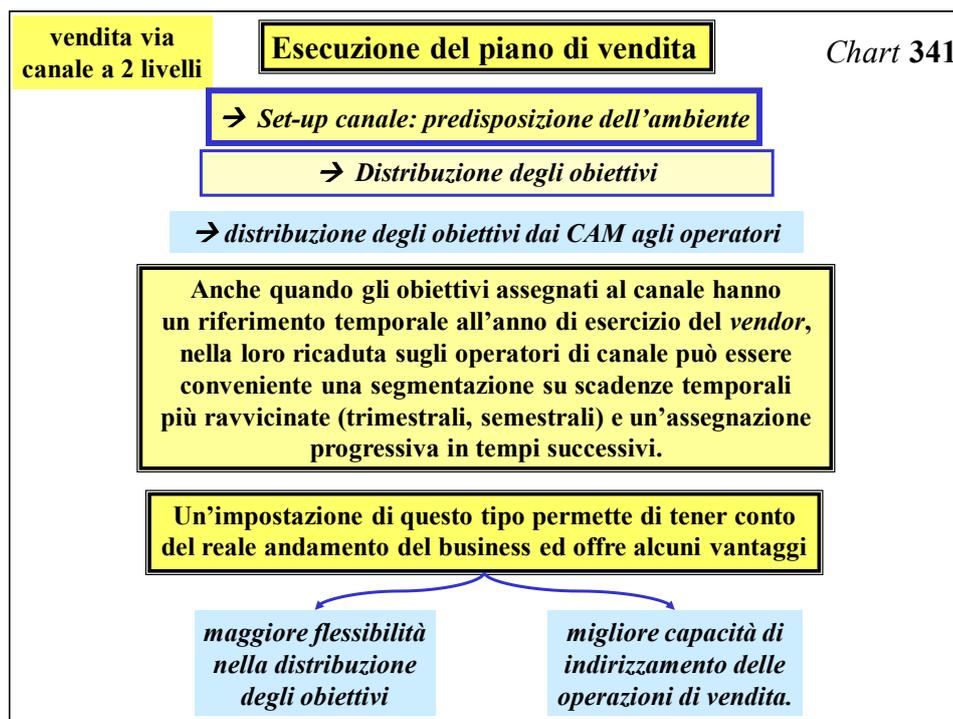
Se all'obiettivo complessivo di volume per ogni singolo operatore viene associato il mix richiesto di composizione di quell'obiettivo per linea di prodotto/servizio, allora la matrice si estende in orizzontale con i target di composizione della singola riga di volume per linea di prodotto/servizio, assumendo un formato simile all'omologa matrice per la vendita diretta di [chart 178](#).

Articolare l'obiettivo di volume per linee di prodotto/servizio esprime l'esigenza del *vendor* di armonizzare le vendite rispetto ai suoi piani di mix di produzione e rispetto alle risorse di servizio disponibili, esigenza che ha qualche maggiore probabilità di essere soddisfatta se opportunamente comunicata alle forze di vendita e questi stessi target di articolazione dei volumi per linee di prodotto/servizio sono funzionali a tale scopo, soprattutto se affiancati a forme d'incentivazione.

Da non trascurare poi il fatto che l'articolazione dell'obiettivo di volume per le diverse linee di prodotto/servizio oltre a essere un indicatore d'indirizzo commerciale del *vendor* verso l'operatore di canale, può costituire per quest'ultimo un'utile bussola di orientamento sulle tendenze del mercato. In effetti, un *vendor*, che spesso è un'azienda di respiro almeno nazionale e, spesso, internazionale, è in grado di osservare le tendenze di mercato con un'ottica ampia e maggiormente proiettata in avanti nel tempo rispetto ad un operatore di canale.

Anche la distribuzione agli operatori può essere soggetta a sovra- e sotto-distribuzione per motivi analoghi a quelli discussi a proposito di vendita diretta ([chart 175](#)), per dare cioè al CAM con la sovra-distribuzione un margine di possibile revisione degli obiettivi nel corso dell'esercizio, mentre la sotto-distribuzione può essere soprattutto l'accantonamento di una quota di obiettivo da destinare a un operatore di nuovo reclutamento che diviene attivo nel corso dell'esercizio.

## Il timing degli obiettivi



Nella discussione precedente si è ipotizzata un'assegnazione di obiettivi annuali, obiettivi che hanno quindi, come riferimento temporale, l'intero esercizio economico. Ma come già visto per la vendita diretta (*chart 174*), in alcuni contesti può essere più opportuno assegnare obiettivi legati a scadenze temporali più ravvicinate.

In particolare nel caso della gestione delle vendite via canali esterni l'assegnazione di obiettivi ha aspetti di particolare delicatezza a causa di alcuni fattori quali:

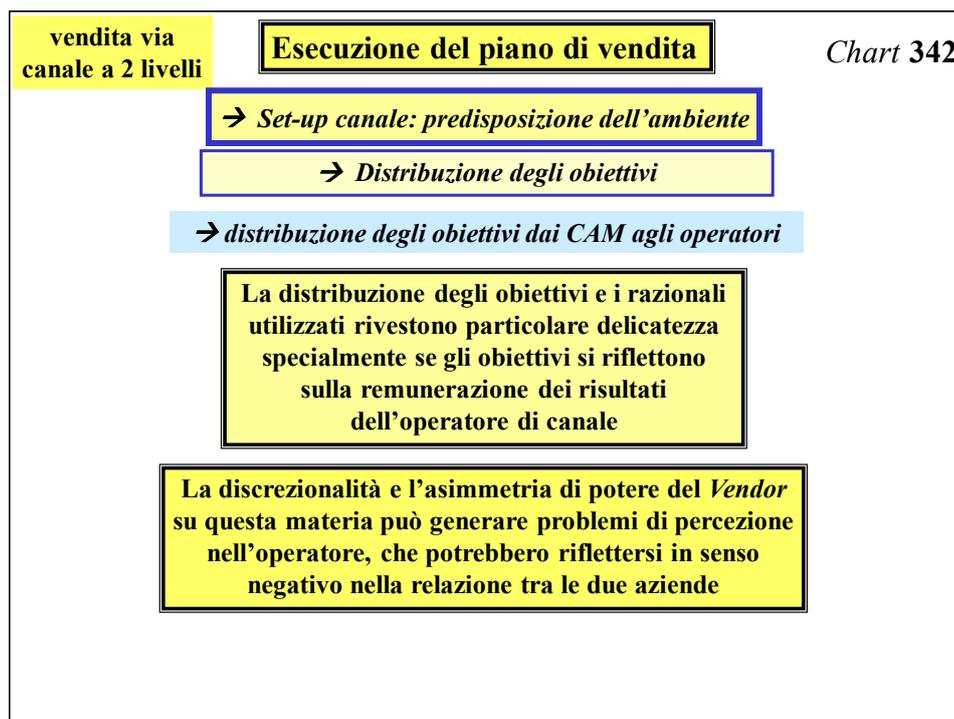
- il già tante volte menzionato minore controllo da parte del *vendor* (rispetto alle situazioni di vendita diretta) della situazione commerciale generale dell'operatore,
- una più difficile gestibilità, sempre da parte del *vendor*, di eventuali situazioni di grave scostamento in negativo dei risultati dagli obiettivi,
- l'impatto di un'evenienza del genere sui risultati economici dell'operatore, se agli obiettivi sono associati degli incentivi.

In una tale situazione anche quando gli obiettivi assegnati al *CAM* hanno un riferimento temporale all'anno di esercizio del *vendor*, nella loro ricaduta sugli operatori di canale può essere conveniente una segmentazione su scadenze temporali più ravvicinate (semestrali, trimestrali o altro, in relazione alle caratteristiche del business trattato) e un'assegnazione di obiettivi all'inizio di ogni periodo.

Un'impostazione di questo tipo, anche se più pesante sul piano della gestione, permette di tener conto del reale andamento del business e offre alcuni vantaggi:

- **maggior flessibilità nella distribuzione degli obiettivi**, nel senso che gli obiettivi assegnati progressivamente possono meglio tenere conto dell'andamento reale degli affari di ogni singolo operatore in quell'esercizio, riducendo il rischio di gravi abbagli e mantenendo "in tiro", come si dice nel gergo del mondo della vendita, anche gli operatori in difficoltà;
- **migliore capacità di indirizzamento delle operazioni di vendita**, poiché obiettivi maggiormente ancorati a un pregresso recente e con scadenze più ravvicinate nel tempo, hanno una maggiore capacità direttiva nei confronti degli operatori.

## Criticità degli obiettivi agli operatori di canale



La distribuzione degli obiettivi agli operatori di canale e i razionali utilizzati per determinarne l'entità rivestono particolare delicatezza specialmente se agli obiettivi sono associati degli incentivi che si riflettono sulla remunerazione dell'operatore.

Le componenti di remunerazione dell'operatore legate agli incentivi sono, in fin dei conti, interpretabili come sconto addizionale sull'acquisto dei prodotti/servizi dal *vendor*, la cui entità dipende dai risultati ottenuti rispetto agli obiettivi assegnati, secondo alcuni possibili meccanismi che saranno discussi alla prossima [chart 345](#).

Tale componente della remunerazione, in relazione al fatto che sia ottenuta o meno e alla sua entità, può influenzare sia l'economia dell'operatore che la sua competitività di prezzo sul mercato.

Questi due aspetti sono entrambi critici poiché finiscono per influenzare i rapporti dell'operatore di canale con il *vendor* e il suo modo di porsi sul mercato.

In effetti, l'asimmetria di potere e la discrezionalità decisionale del *vendor* nello stabilire l'entità degli obiettivi che sono assegnati all'operatore di canale possono generare problemi di confronto tra operatori e percezioni che potrebbero riflettersi in senso negativo nella relazione tra *vendor* e operatore di canale.

In sintesi un'assegnazione di obiettivi all'operatore di canale percepita come non equa o non equilibrata, quando associata a un meccanismo d'incentivazione, è considerata dall'operatore di canale come una minaccia che alla lunga può compromettere la stessa salute economica della sua azienda, e in questi casi diventa ipotizzabile un disimpegno dell'operatore rispetto alla *partnership* con quel *vendor*.

**Quindi la gestione degli obiettivi nel rapporto con operatori di canale, se associata a meccanismi d'incentivazione, va esercitata con molta cautela e flessibilità.**

## Fase 5: Remunerazione e incentivazione nel canale a 2 livelli



Proseguendo nel percorso delineato alla **chart 320** di Predisposizione dell'ambiente di vendita per il perseguimento degli obiettivi stabiliti dal Piano di vendita per il nuovo esercizio economico, dopo la discussione sulle problematiche di copertura del mercato, con particolare riferimento al controllo dell'adeguatezza del *coverage* del mercato da parte del canale (**chart 321-333**), e la distribuzione interna ed esterna degli obiettivi (**chart 334-342**), si passa ora a discutere la tematica della remunerazione e incentivazione delle forze di vendita.

Nel modello di vendita via canale a 2 livelli tale questione riguarda il doppio strato organizzativo proprio di questo modello, e cioè quello interno al *vendor*, degli addetti alla gestione e al supporto del canale, e quello esterno degli operatori di canale.

Lo strato organizzativo interno al *vendor* si riferisce alle funzioni di **Channel Management**, che ha la responsabilità dei risultati di vendita del canale, e di **Trade Marketing**, che funge da supporto operativo alle vendite e al canale, funzioni che nella complementarietà dei rispettivi ruoli operano a stretto contatto tra di loro (**chart 88-89, 318, 325-330**).

Lo strato organizzativo esterno è quello degli **operatori di canale** cui sono affidate le operazioni di vendita sui clienti finali. Le tematiche di remunerazione e incentivazione di questo strato organizzativo non possono che riferirsi all'ente che ha il rapporto di *partnership* con il *vendor*, ossia all'azienda che agisce come operatore di canale con la quale sono stati conclusi gli accordi di rivendita e collaborazione. Non va comunque dimenticato, e questo argomento verrà ripreso anche successivamente, che **non basta raggiungere l'operatore di canale come azienda con dei meccanismi di incentivazione se questi non riescono a penetrare lungo le sue linee organizzative scendendo fino ai venditori, che sono poi i promotori e i protagonisti delle azioni di vendita.**

I meccanismi di remunerazione e incentivazione degli strati organizzativi interni ed esterni al *vendor*, sono ripresi nelle *chart* successive per puntualizzare qualche aspetto di maggior dettaglio.

## Channel management e Trade marketing



Per i meccanismi di remunerazione e incentivazione delle forze di vendita e di supporto interne al vendor si può far riferimento agli analoghi meccanismi discussi per posizioni organizzative omologhe nella vendita diretta, tenendo però conto delle diversità nei ruoli indotte dalla specificità del nuovo ambiente.

In particolare, per quanto riguarda il **Channel Management**, funzione che ha la responsabilità diretta dei risultati di business prodotti dal canale, le posizioni più critiche agli effetti del tema in discussione sembrano essere quelle dei CAM che, come già discusso a [chart 318](#), sono figure di venditori che devono far coesistere caratteristiche e responsabilità del venditore tradizionale con quelle di un atipico *Sales Manager* verso gli operatori di canale, atipico poiché la capacità direttiva e d'influenza del CAM su questi interlocutori basata sulla componente di posizione non può ricevere il contributo del rapporto gerarchico, che viene sostituito dal ruolo di rappresentanza del vendor, e deve contare molto sulla componente di autorevolezza personale ([chart 308](#)).

Per tener conto delle diversità di ruolo dei CAM rispetto ai venditori della vendita diretta si può proporre di considerare per i CAM dei meccanismi di remunerazione e incentivazione che tengano conto di una sintesi di quanto discusso per i venditori alle [chart 181-186](#) e per i manager di vendita alla [chart 188](#).

In particolare i sistemi di remunerazione e incentivazione dei CAM dovrebbero tenere in particolare considerazione oltre agli aspetti quantitativi del business anche altri importanti aspetti quali:

- la qualità del rapporto con gli operatori che è uno degli elementi di maggior tutela della loro fedeltà (*loyalty*) al vendor,
- una visione alta e di più lungo periodo del business,
- un'attenzione particolare, oltre che alla quantità, alla qualità del business prodotto. Qualità intesa come tensione verso risultati che tutelino gli interessi di medio/lungo termine sia della propria azienda sia dell'operatore di canale.

Tali scopi possono essere indirizzati attraverso una retribuzione moderatamente variabile collegata ai volumi di business, con la componente variabile della retribuzione che potrebbe non superare il 20-30% del guadagno teorico annuale (GTA), e una serie di componenti di retribuzione *on-top*

collegate a obiettivi di qualità, inclusi, se rilevanti per il business trattato, aspetti di gestione del *sell-in/sell-out*, discussi alla [chart 337](#).

Ancora riguardo al *Channel Management*, per le eventuali posizioni manageriali sovrapposte ai *CAM* possono essere considerati gli stessi criteri discussi per i manager della vendita diretta alla già citata [chart 188](#).

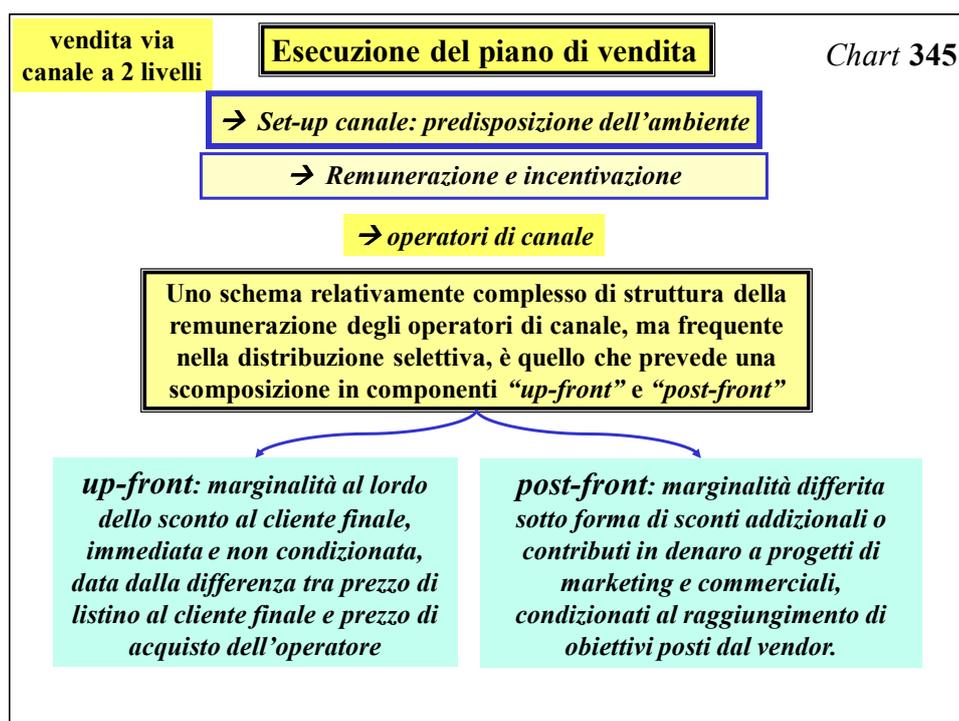
Passando al *Trade Marketing*, che ha una responsabilità molto importante ma più indiretta sui risultati prodotti dal canale, anche per questa funzione vanno considerati dei meccanismi di remunerazione e incentivazione per la stretta contiguità di lavoro con il *Channel Management*, anche se diversi in termini di struttura e contenuti dati i diversi ruoli delle due funzioni.

In particolare mentre i *CAM*, per ipotesi iniziale di questa discussione, guardano il mercato attraverso gli operatori di canale, talché le loro aree di responsabilità sono costituite da raggruppamenti di operatori ([chart 318](#)), al *Trade Marketing* viene richiesto di guardare al mercato attraverso le caratteristiche delle opportunità, e quindi per alcune delle seguenti griglie di visione: geografia, settori *industry/subindustry*, dimensione dei clienti, crescita sui clienti in portafoglio, acquisizione di nuovi clienti, focalizzazione sui clienti bandiera della concorrenza, ecc., in maniera completamente trasversale rispetto agli operatori di canale.

Queste due visioni del mercato, complementari tra di loro, fanno sì che gli obiettivi assegnati alle due funzioni possono essere molto diversi, ma devono esser tali da favorire la loro collaborazione, la quale costituisce una condizione fondamentale sia per il perseguimento degli obiettivi quantitativi assegnati al canale sia per la tutela della qualità del business e delle relazione tra *vendor* e operatori di canale.

Per quanto riguarda i meccanismi di remunerazione e incentivazione del *Trade Marketing* possono valere le stesse considerazioni discusse alla [chart 187](#) per le funzioni di supporto nel modello di vendita diretta.

## Schema “Up-front”/”Post-front”



Passando a considerare le problematiche di remunerazione e incentivazione degli operatori di canale, si presentano diverse prospettive di approccio all'argomento che dipendono soprattutto dal modello di distribuzione in atto (*chart 65*) e conseguentemente dall'intensità della relazione che si stabilisce tra *vendor* e operatori di canale.

Nella **distribuzione intensiva**, la quale, come già detto, è tipica dei prodotti/servizi a volume per i quali è essenziale la più ampia copertura dei mercati indirizzati, una capillarità di presenza su questi mercati e una catena logistica efficiente ed economica, i meccanismi di remunerazione del canale, che devono essere semplici e diretti, prevedono, in genere, degli sconti fissi sui prezzi di listino, uguali per tutti salvo trattative specifiche per forniture di particolare importanza, oppure sconti a volume in relazione all'entità del lotto acquistato, più, eventualmente, campagne promozionali variamente congegnate.

Nella **distribuzione esclusiva**, tipica nel business di prodotti/servizi di elevato valore e/o di alta complessità tecnico/funzionale, che si rivolge a una clientela con un livello delle esigenze molto elevato, le condizioni di remunerazione dell'operatore di canale sono molto personalizzate e dipendono dagli impegni presi e dall'entità degli investimenti che entrano in gioco per sostenere un business complesso su un mercato nel quale l'operatore opera praticamente in esclusiva.

Nella **distribuzione selettiva**, tipica nei prodotti/servizi a valore e relativamente complessi o nei segmenti di mercato specialistici, in cui sussiste tra gli operatori una vivace concorrenza sia esterna che interna allo stesso canale, la preoccupazione maggiore del *vendor*, che in genere ha uno stretto rapporto di collaborazione con i suoi operatori, è di **tutelare due suoi fini abbastanza in tensione tra di loro, e cioè conciliare la massima competitività del prezzo proposto al cliente finale con un certo grado di protezione dei margini dell'operatore, come politica di salvaguardia del proprio canale**. Inoltre il *vendor* ha l'esigenza di perseguire un terzo fine che è quello di pilotare il canale sul piano commerciale per mezzo dei meccanismi di incentivazione.

In una situazione di distribuzione selettiva una soluzione relativamente frequente adottata dai *vendor* è quella di articolare la remunerazione del canale in componenti separate indicate come “**up-front**” e “**post-front**”.

La remunerazione **up-front** è lo sconto sul prezzo di listino che viene praticato all'operatore all'atto dell'acquisto dei prodotti/servizi destinati alla rivendita ai clienti finali. Questo è uno sconto certo che genera una marginalità teorica per l'operatore la quale può essere, però, erosa da eventuali sconti rispetto al listino prezzi concessi dall'operatore al cliente. Tale erosione risulta tanto più elevata quanto più forte è la competitività di prezzo su quel mercato e quanto più debole, o non compiutamente percepita dal cliente, è la differenziazione competitiva della soluzione/fornitura proposta al cliente.

In situazioni di mercato in cui la domanda è particolarmente scarsa, tende a manifestarsi una competitività talmente accesa che rischia in molte situazioni di trascinare a zero la marginalità degli operatori di canale e questo è un fatto tremendamente negativo oltre che per gli operatori anche per lo stesso *vendor*, poiché indebolisce l'economia del suo canale e, a medio termine, riduce pesantemente l'interesse degli operatori nei confronti della sua offerta.

La remunerazione **post-front** è, invece, un compenso differito sotto forma di sconti addizionali o contributi in denaro a progetti di marketing e commerciali, **compenso non certo** poiché condizionato all'ottenimento di certi obiettivi posti dal *vendor*.

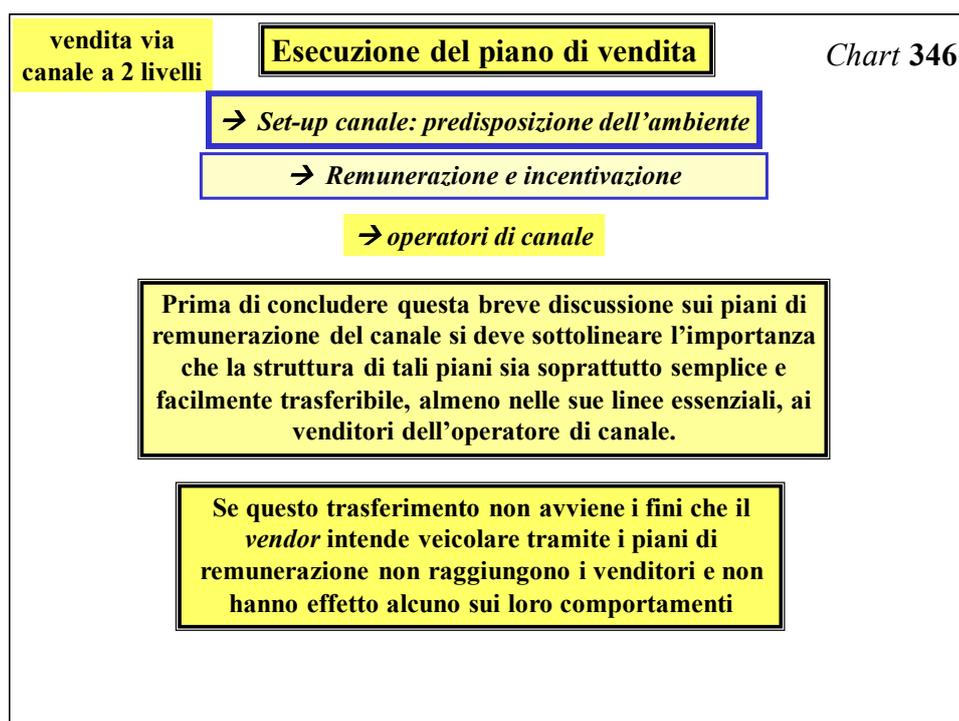
La remunerazione *post-front* ha il doppio scopo sia di introdurre nei compensi agli operatori delle incentivazioni che abbiano un carattere direttivo espresso tramite gli obiettivi assegnati, sia di tutela di una parte della marginalità degli operatori poiché scoraggia l'utilizzo di questa fonte di remunerazione nella competizione sul prezzo, proprio per il suo carattere d'incertezza essendo condizionata al raggiungimento degli obiettivi.

La componente di remunerazione "*post-front*" da contributi a progetti di marketing e commerciali costituisce inoltre:

- per il *vendor* un modo per agire sullo sviluppo della domanda e per promuovere la crescita quantitativa e qualitativa dell'operatore
- per l'operatore un modo per beneficiare dei ritorni da progetti, che avrebbe potuto avere difficoltà ad autofinanziare.

I meccanismi di retribuzione e incentivazione del canale via componenti separate *up-front/post-front* sembra che possano riuscire sia a conciliare in qualche misura i due obiettivi del *vendor* in tensione tra di loro sopra citati sia a consentire un qualche indirizzamento commerciale del canale, anche se introducono indubbiamente delle maggiori complessità gestionali e amministrative, e quel potenziale di contenzioso tra *vendor* e operatori di canale, a cui si è accennato alla **chart 342**, relativamente alla distribuzione degli obiettivi che deve essere gestita con molta accortezza e flessibilità.

## Esigenza di semplicità degli schemi di incentivazione



Molto spesso un *vendor* architetta meccanismi di remunerazione e incentivazione del canale molto articolati e complessi per cercare di coprire tutte le esigenze dei diversi settori e interessi aziendali che dipendono dai risultati del canale.

Ma l'effetto che spesso si ottiene con un tale approccio, è l'incapacità dell'operatore di canale di trasferire questa complessità e articolazione sui propri venditori con il risultato, quindi, di vanificare lo sforzo fatto e sprecare risorse.

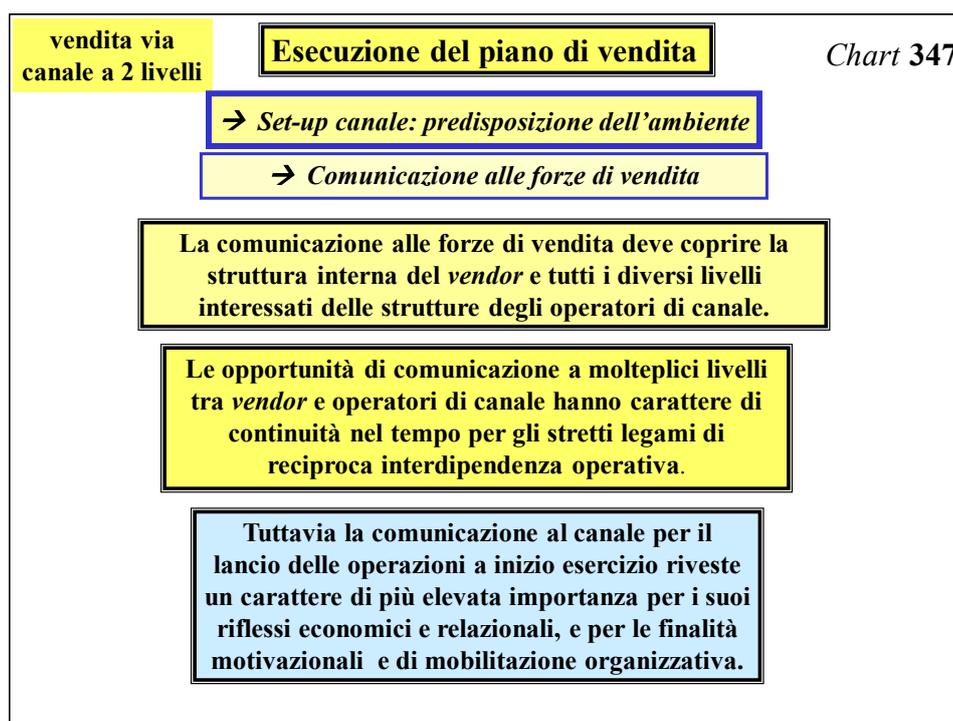
Se i fini del *vendor* sottesi al piano di remunerazione e incentivazione dell'operatore non raggiungono i venditori di quest'ultimo in modo da influenzarne i comportamenti, tale piano rimane solo una semplice realtà amministrativa senza alcuna efficacia d'indirizzo commerciale ossia un modo per regolare la contabilità delle remunerazioni dell'operatore, prendendo atto di cosa è successo sul mercato, senza aver esercitato alcuna capacità direttiva nel senso dei fini del *vendor*.

Da qui l'esigenza, peraltro già espressa per i piani d'incentivazione dei venditori in regime di vendita diretta ([chart 186](#)), di **predisporre anche per il canale piani semplici e facilmente trasferibili, almeno nelle loro linee essenziali, ai venditori dell'operatore.**

In effetti, specialmente per gli operatori *multi-vendor*, il trasferimento ai loro venditori delle direttive commerciali implicite nei piani di remunerazione e incentivazione dei vari *vendor* è particolarmente complicato e talvolta addirittura impossibile, stante il fatto che spesso tali direttive vanno in conflitto tra di loro.

In tali situazioni la complessità dei piani diventa un'ulteriore ragione per determinare di fatto una separazione netta delle direttive commerciali dei *vendor* dai comportamenti dei venditori dell'operatore, i quali alla fin fine operano sul mercato o seguendo dei piani di incentivo decisi dall'operatore sulla base delle sue priorità e dei suoi interessi oppure stabilendo in modo abbastanza autonomo delle priorità sulla base di certe loro propensioni, interessi e percezioni dei fenomeni commerciali.

## Fase 6: Comunicazione alle forze di vendita nel canale a 2 livelli



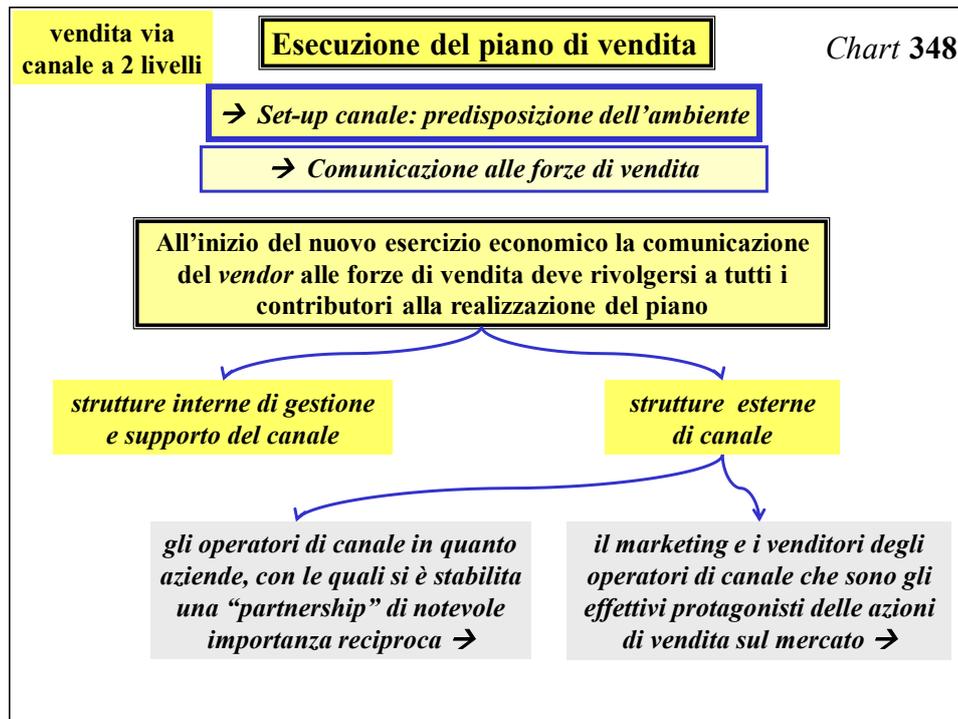
La comunicazione alle forze di vendita sulla struttura del Piano di vendita per l'esercizio economico che va a iniziare e su ciò che è stato deciso riguardo all'assetto dell'ambiente di vendita per perseguire gli obiettivi stabiliti dal piano, costituisce la fase che conclude il processo di *Set-up* (chart 320).

È noto che le occasioni di comunicazione tra il *vendor* e l'operatore di canale a tutti i livelli durante il corso dell'esercizio economico sono numerose e rappresentano l'elemento che valorizza e vivifica la relazione tra le due aziende. Ma va sottolineata la maggiore importanza della comunicazione in un momento di discontinuità come quello del lancio delle operazioni per un nuovo esercizio economico in cui, a fronte di eventuali cambiamenti nello scenario di lavoro, diventa fondamentale l'esigenza di mobilitare e motivare tutte le persone che dovranno contribuire alla realizzazione di quel piano, per affrontare con il dovuto slancio il nuovo periodo di attività di vendita.

Mobilitazione e motivazione richiedono prima la comprensione dei razionali che hanno ispirato la formulazione del piano e poi la loro condivisione in una prospettiva di convergenza di interessi sia per il breve che per il medio/lungo periodo.

Questo argomento, già discusso in una situazione diversa come quella della vendita diretta (chart 193-197), nella vendita via canale si presenta con qualche difficoltà in più poiché alla comunicazione alle forze di vendita interne, *Channel Management* e *Trade Marketing*, assimilabile per molti aspetti alla omologa comunicazione della vendita diretta, si aggiunge la comunicazione alle forze di vendita esterne, cioè agli operatori di canale e al loro personale, comunicazione che si presenta più difficile poiché si rivolge a destinatari che hanno una oggettiva condizione di alterità rispetto all'azienda *vendor*, alterità che determina l'assenza sia di una piena convergenza di interessi, sia di quella omogeneità culturale che facilita la comunicazione e che è più frequente negli appartenenti a una stessa azienda, soprattutto se questa azienda investe per generare e consolidare una cultura aziendale condivisa.

Questi argomenti sono ripresi e approfonditi nelle successive *chart*.



La comunicazione delle principali linee del nuovo Piano di vendita e delle motivazioni che le hanno determinate rientra in quelle attività di “marketing interno” (*chart 20*) (anche se in questo caso il termine “interno” va inteso in senso lato, poiché questa specifica comunicazione si rivolge anche agli operatori di canale che sono destinatari tecnicamente esterni all’azienda *vendor*) rivolto a tutte le persone che dovranno dare il loro contributo alla realizzazione di quel piano.

Tale comunicazione è indirizzata, quindi, sia alle strutture interne del *vendor* che gestiscono e supportano il canale, sostanzialmente *Channel Management* e *Trade Marketing*, sia alle strutture esterne di canale.

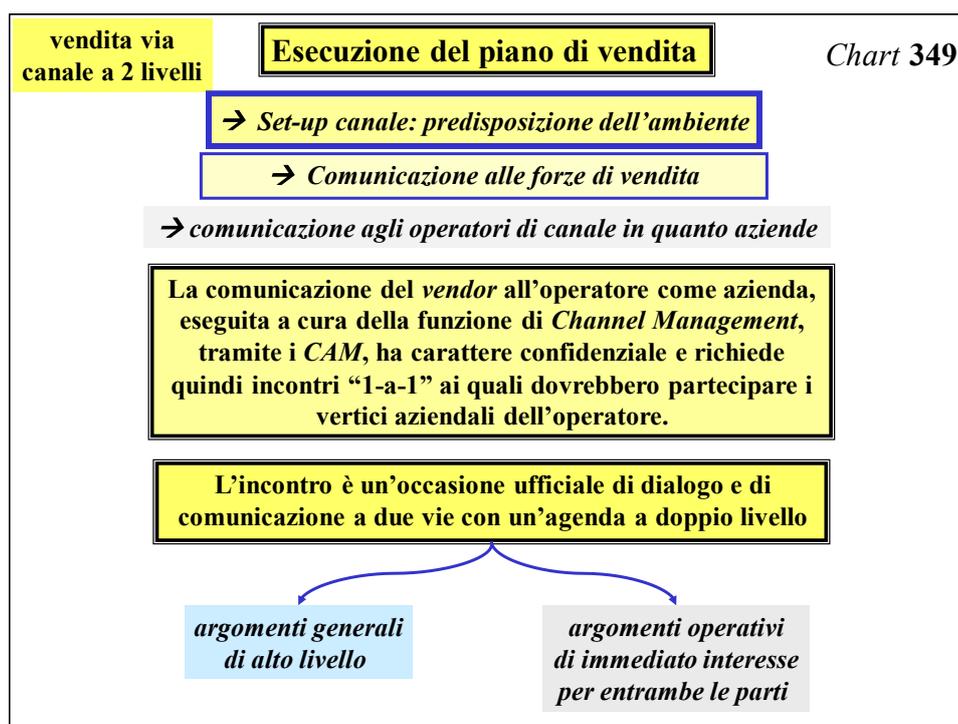
La comunicazione alle strutture interne, in senso proprio, può ricalcare gli schemi già visti alle *chart 193-198* a proposito di vendita diretta, in cui sono gli stessi manager di linea che grazie al loro coinvolgimento e al loro contributo alla stesura del piano hanno acquisito quella conoscenza sull’argomento che dovrebbe consentire loro di spiegare ai propri riporti le ragioni e i comuni interessi aziendali che sono sottesi a tale piano. Questa fase del processo di comunicazione può essere rafforzata da un eventuale evento di *Kick-off* interno aziendale (*chart 198*) con la partecipazione dei manager di vertice in veste di comunicatori.

Da parte loro i *CAM*, che sono nelle posizioni maggiormente esposte alle eventuali difficoltà di realizzazione del Piano di vendita, prendono, in genere, atto di queste decisioni aziendali e, positivamente, cercano di concordare con i loro manager dei programmi di supporto alle loro attività che agevolino il loro compito, programmi analoghi a quelli discussi alla *chart 196*, tenendo, ovviamente, conto del fatto che in questo nuovo scenario non indirizzano più un cliente finale ma un operatore di canale.

Abbastanza diversa è invece la comunicazione rivolta al canale la quale deve considerare due diversi livelli d’interlocuzione: il livello degli operatori intesi come aziende con le quali si è stabilita una *partnership* di notevole importanza reciproca e il livello operativo interno alle aziende degli operatori di canale, dove sono collocati gli effettivi protagonisti dell’attività di vendita.

La discussione sulla comunicazione a questo doppio livello d’interlocuzione è ripresa nelle *chart* successive.

## Comunicazione agli operatori di canale in quanto aziende



La comunicazione del *vendor* all'operatore di canale come azienda, comunicazione eseguita in linea generale dai CAM e solo in situazioni di particolare importanza o di rapporti interaziendali critici con il supporto del manager di vendita, ha un carattere eminentemente confidenziale poiché può riguardare delicati aspetti economici e, talvolta, la discussione di punti sui quali le due aziende hanno posizioni divergenti.

Per questi motivi una tale comunicazione diventa un'importante occasione di dialogo che richiede incontri individuali con la partecipazione dei vertici dell'operatore di canale.

L'agenda di questi incontri, in genere, include sia argomenti generali di alto livello che argomenti operativi di immediato interesse per entrambe le parti.

Gli **argomenti generali** di alto livello che il *vendor* va a discutere con l'operatore di canale riguardano le novità su tematiche di interesse comune, quali, ad esempio:

- le attese del *vendor* sul contributo del business generato dall'operatore agli obiettivi del suo Piano di vendita per il nuovo esercizio economico;
- i piani di azione del *vendor* a sostegno degli obiettivi del suo piano operativo che possono riguardare:
  - le evoluzioni del portafoglio di offerta e l'eventuale lancio di nuovi prodotti/servizi nel nuovo esercizio economico,
  - le variazioni sui mercati da indirizzare, soprattutto in relazione alla possibilità di indirizzare nuovi mercati *industry/subindustry* che potrebbero essere di interesse per quell'operatore;
  - i programmi a sostegno della strategia *Pull* di generazione della domanda (chart 43), in modo che l'operatore possa coordinarsi con tali programmi per le azioni di intercettazione della domanda così generata;
  - i programmi di marketing a supporto del canale, programmi del tipo discusso alla chart 326, per dar modo all'operatore di prepararsi a trarre vantaggio da quei programmi che maggiormente indirizzano delle sue esigenze;

- eventuali provvedimenti organizzativi del *vendor*, che potrebbero essere di interesse dell'operatore, e le motivazioni che li hanno generati;
- una riproposizione delle politiche commerciali e di canale del *vendor*, evidenziandone il senso e i fini e richiamando gli aspetti che richiedono attenzione da parte di chi opera sul campo;
- la sottolineatura all'operatore di canale del valore di opportunità per la sua azienda di tutto quanto elencato nei punti precedenti;
- i punti precedenti cercano di “vendere” all'operatore di canale gli sforzi del *vendor* a sostegno della *partnership* ai quali va spesso aggiunta una valutazione critica, in positivo e/o in negativo, dal punto di vista del *vendor*, dell'andamento della collaborazione commerciale con quell'operatore.

A loro volta gli **argomenti generali** di alto livello che l'operatore può sottoporre al *vendor* in questo tipo di riunioni, dovrebbero essere finalizzati a portare avanti proposte per migliorare la *partnership* e la posizione dell'operatore sul mercato, quali, ad esempio:

- valutazioni critiche, in positivo e/o in negativo, dal punto di vista dell'operatore, della collaborazione pregressa tra le due aziende, con lo scopo di evidenziare punti di possibile miglioramento sistemico che potrebbero andare a beneficio del business. Questa fase del dialogo può includere anche delle lamentele su fatti specifici che è bene siano portati ufficialmente a conoscenza del *vendor* per gli opportuni interventi;
- informazioni sugli obiettivi aziendali dell'operatore per quell'esercizio e sui suoi piani per perseguirli. Siano essi obiettivi di crescita o obiettivi d'incremento della profittabilità (che implicano, in genere, una minore attenzione all'aspetto dei volumi a favore della selezione degli affari), il *vendor* dovrebbe esser posto in grado di valutare quanto questi obiettivi dell'operatore siano in linea con i propri, per discutere eventuali provvedimenti di riconciliazione dei rispettivi piani aziendali;
- decisioni organizzative che possono riguardare i rapporti con il *vendor*,
- proposte al *vendor* di attività di interesse comune come, ad esempio, lo sviluppo congiunto di specifici progetti che potrebbero riguardare il trasferimento di un certo *know-how*, la formulazione di proposte innovative a clienti importanti, nuove aree di mercato da indirizzare, ecc.

Un tale dialogo a due vie ad adeguato livello, oltre a consentire una messa a punto del rapporto, può dare sicuramente un contributo al rafforzamento della *partnership* tra le due aziende, posto che esista la volontà politica da parte di entrambe di investire nella relazione.

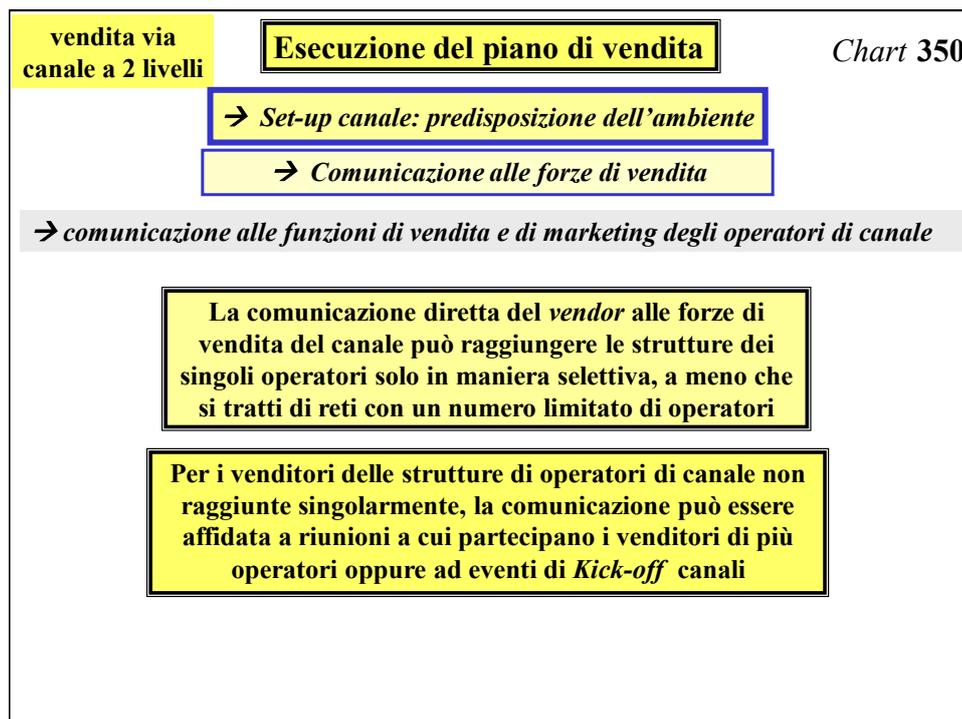
Per quanto riguarda gli **argomenti operativi** questi possono riferirsi a questioni di rilevanza economica immediata, quali gli specifici obiettivi assegnati all'operatore e la struttura della remunerazione.

Questi argomenti, ai quali l'operatore è giustamente supersensibile, generano facilmente discussioni tra le parti e il CAM, che, rappresentando il *vendor*, deve gestire la situazione conoscendo bene lo stato aziendale e commerciale della sua controparte, sapendo argomentare sui razionali che hanno portato a quelle decisioni e, eventualmente, facendo qualche concessione all'operatore attraverso i gradi di flessibilità di cui dispone.

L'obiettivo del CAM è di ottenere una ragionevole accettazione da parte dell'operatore dell'insieme di condizioni che influenzano la sua remunerazione poiché, in caso contrario, mancando quei forti vincoli di legame tra operatore e *vendor* dati dall'appartenenza alla stessa azienda, diventa concreto il rischio di un *decommitment* dell'operatore, ossia di un suo diminuito interesse a spingere l'offerta del *vendor*.

Quindi sta alla sensibilità del CAM comprendere il grado di criticità della situazione e decidere anche eventuali interventi manageriali di livello superiore al suo per riportare la situazione in un alveo di maggiore normalità.

## Comunicazione alle funzioni di vendita e di marketing degli operatori di canale



Come già osservato alla **chart 348** la comunicazione agli operatori di canale si articola su due diversi livelli di interlocuzione: il primo, rivolto all'operatore di canale come entità aziendale e discusso alla *chart* precedente, tratta tematiche relative a politiche aziendali, aspetti economici e organizzativi, rapporti di *partnership* e piani operativi, mentre il secondo, rivolto alle funzioni operative, e in particolare al marketing e ai venditori dell'operatore di canale, che sono gli effettivi protagonisti delle azioni di vendita, si preoccupa di trasmettere informazioni finalizzate a rendere più efficaci le attività che devono essere svolte sul mercato e, soprattutto, di creare un clima favorevole all'azienda *vendor* e alla sua offerta.

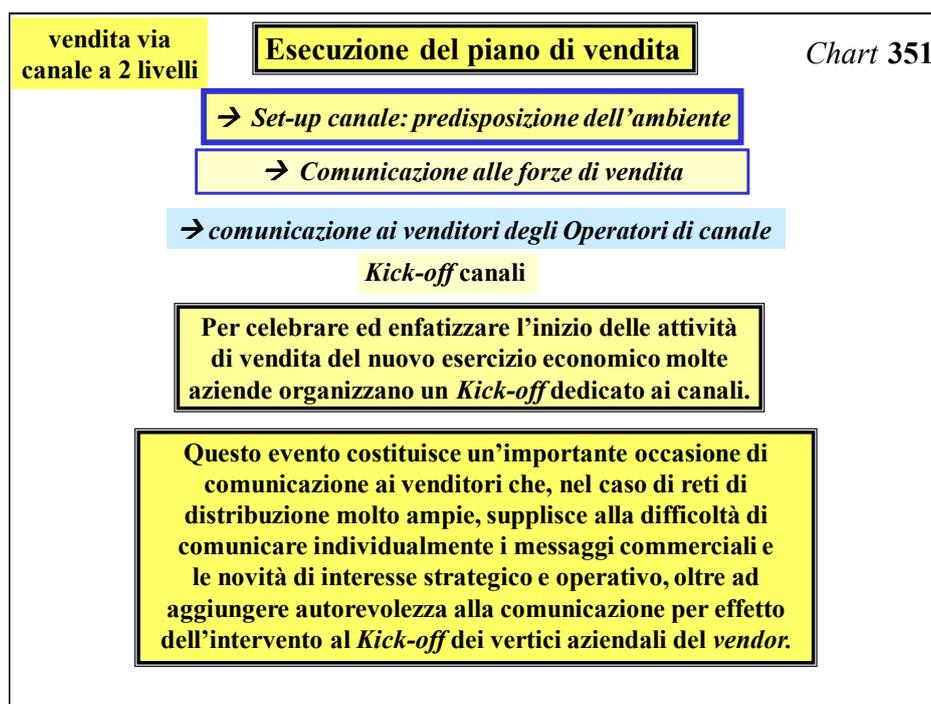
In effetti, le conoscenze e le percezioni del marketing e dei venditori degli operatori riguardo al *vendor*, alla sua offerta e alle persone che lo rappresentano, con le quali stabiliscono dei rapporti di collaborazione spesso molto importanti per il successo della loro attività di vendita, sono fattori che influenzano il livello di motivazione di queste persone e la loro spinta propositiva sul mercato.

In particolare nel caso di operatori di canale *multi-vendor* questi fattori sono decisivi per influenzare le priorità effettive dei venditori rispetto alle loro possibili alternative di azione commerciale, priorità che possono privilegiare un *vendor* o l'altro, anche al di là delle direttive ufficiali che ricevono dalla loro azienda.

Per l'effetto che può avere sulle forze di vendita degli operatori di canale, questo livello della comunicazione del *vendor* è particolarmente importante nonostante l'intenzione di alcuni operatori di non favorire il contatto diretto dei *vendor* con i propri venditori e, nel caso di reti estese, nonostante che tale comunicazione sia in grado di raggiungere le strutture dei singoli operatori in modalità 1-a-1 solo in maniera molto selettiva.

Per gli operatori di canale che non è possibile raggiungere singolarmente, la comunicazione può essere affidata a riunioni cui partecipano i venditori di più operatori oppure a eventi di *Kick-off* canali ai quali si accenna alla *chart* successiva.

## Il “Kick-off” canali



Si è già visto alla **chart 198**, discutendo di vendita diretta, come molte aziende, seguendo un costume molto diffuso nelle culture aziendali di matrice americana, organizzino all'inizio di un nuovo esercizio economico un evento collettivo di lancio delle attività commerciali, il cosiddetto “*Kick-off*”, o calcio d'inizio.

Il *Kick-off* è un evento celebrativo del lavoro svolto nell'esercizio appena concluso e, nello stesso tempo, lo strumento di una comunicazione rivolta a tutta l'azienda sulle sfide che si prevede si presenteranno nel nuovo esercizio e sui piani e gli indirizzi commerciali per affrontarle.

L'aspetto celebrativo di questo evento vuole sostenere la motivazione delle persone attraverso il riconoscimento e la premiazione dei contributi più meritevoli ai risultati del passato esercizio, rendere condivisi i modi e gli approcci utilizzati per ottenere i risultati più significativi, favorire la conoscenza reciproca e, attraverso il carattere un po' festaiolo dell'evento, stimolare il cosiddetto “*team building*”, ossia il senso di appartenenza dei partecipanti.

L'aspetto comunicativo dell'evento è, invece, un fattore di produttività aziendale poiché è finalizzato a far pervenire i messaggi e gli stimoli che l'azienda vuole far arrivare alle sue persone, ottenendo un immediato allineamento informativo della struttura interna sia in senso verticale, ossia tra i diversi livelli gerarchici, che in senso orizzontale, ossia tra le diverse funzioni aziendali.

Quanto sopra è riferito ancora ai *Kick-off* di un'azienda che opera in regime di vendita diretta ma mantiene la sua validità anche per *vendor* che accedono al mercato via canali. Anzi un evento di *Kick-off* canali può, a maggior ragione per queste aziende, costituire oltre che un evento stimolante e motivante per le forze di vendita del canale, anche lo strumento comunicativo per il personale degli operatori non raggiunti dalla comunicazione 1-a-1 di cui alle *chart* precedenti e di rinforzo della comunicazione per gli tutti gli altri.

Quindi un evento di *Kick-off* canali supplisce alla difficoltà di comunicare individualmente, a tutti gli operatori e alle relative forze di vendita, i messaggi commerciali e le novità di interesse strategico e operativo.

Inoltre il *Kick-off* aggiunge autorevolezza alla comunicazione per effetto dell'intervento dei vertici aziendali del *vendor* e di qualche “guru” che, per molte delle persone di marketing e di vendita degli operatori di canale, è una delle poche occasioni per venire a contatto con questi personaggi e sentire

dalla loro viva voce un'esposizione delle prospettive tecnologiche, commerciali e relazionali nei confronti del canale e del mercato che hanno guidato la stesura dei piani.

La struttura di un *Kick-off* canali non differisce molto da quella di un *Kick-off* interno e si può quindi fare riferimento a quanto discusso su questo argomento alla già citata **chart 198**.

Per il *vendor* che opera in regime di vendita via canale che vuole utilizzare lo strumento *Kick-off* come supporto alla coesione, alla motivazione e alla comunicazione rimane aperta l'opzione se organizzare *Kick-off* separati per il personale interno e per i canali oppure realizzare un *Kick-off* unico.

Tornando al tema della comunicazione ai canali, sia essa realizzata tramite riunioni ristrette, oppure attraverso eventi di *kick-off*, per la sua efficacia sono importanti tanto i contenuti quanto gli strumenti e le modalità di comunicazione.

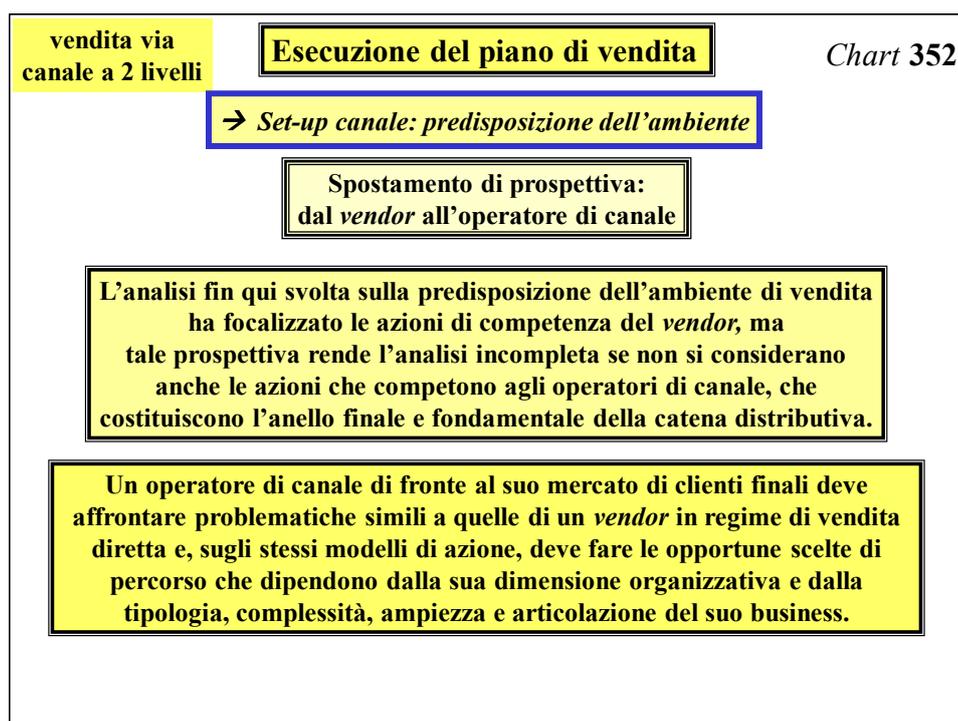
Il complesso contenuti/strumenti/modalità di comunicazione influenza le percezioni, il senso di appartenenza, le motivazioni, la comprensione delle argomentazioni e la loro ritenzione per il riutilizzo a fini di *debriefing*<sup>138</sup> all'interno dell'azienda dell'operatore di canale.

Appare chiaro come l'importanza e la molteplicità delle implicazioni associate ai programmi di comunicazione evidenzino un'esigenza di esecuzione altamente professionale.

---

<sup>138</sup> Man mano che si allunga una catena distributiva o, più in generale, si amplia un'organizzazione di vendita, sempre maggiore importanza vengono ad assumere le attività di *debriefing*, che in questo contesto consistono nel riferire alle persone di un reparto o di una funzione, da parte di un manager o di un tecnico che ha partecipato ad un gruppo di lavoro o ad una riunione particolarmente importante, gli argomenti discussi e le eventuali decisioni prese con le relative motivazioni. Nel caso specifico di un *kick-off* canali, cui non possono partecipare tutte le persone delle aziende dei singoli operatori, il *vendor* stesso, talvolta, predispone un *package* comunicativo da consegnare ad un rappresentante di ciascun operatore di canale come strumento per facilitare il *debriefing* da effettuare all'interno dell'organizzazione dell'operatore.

## Spostamento di prospettiva dal *Vendor* all'Operatore di canale



Come riflessione introduttiva allo spostamento di prospettiva dal *vendor* all'operatore di canale è forse opportuno riassumere i percorsi di preparazione dell'ambiente di vendita che, almeno sul piano logico, un *vendor* è portato a considerare.

In un regime di vendita via canale a 2 livelli il *vendor* allestisce una base d'azione strategica, costituita dal suo Piano di marketing che, nei suoi termini più stringati, include:

- la disponibilità di un portafoglio di offerta di prodotti/servizi con caratteristiche *channel ready* (chart 26, 66),
- l'indicazione al canale dei mercati di elezione da indirizzare,
- l'attivazione di programmi di marketing *Pull* (chart 43) che:
  - mantengano la visibilità della sua immagine sul mercato in modo di compensare un certo effetto ombra generato dall'interposizione del canale tra cliente finale e *vendor*,
  - generino sul mercato una "atmosfera" (chart 10) favorevole all'offerta del *vendor*,
  - producano un flusso di domanda che funga da facilitatore del business del canale.

Il Piano di marketing costituisce il perimetro all'interno del quale viene costruito il Piano di vendita per il nuovo esercizio economico del *vendor*, Piano di vendita che stabilisce i volumi complessivi di vendita e il mix tra le diverse linee di offerta, volumi e mix che dovrebbero rispondere alla condizione di miglior equilibrio tra gli indirizzi di direzione formulati dal management aziendale, le esigenze di risultato in termini di conto economico e i diversi vincoli interni ed esterni ai quali è sottoposta l'azienda (chart 98-131).

Su queste basi il *vendor* imposta la sua azione operativa che, utilizzando la sua struttura interna di guida, supporto e controllo del canale (*Channel Management e Trade Marketing*: chart 88-89, 318, 325-330), provvede alla Predisposizione del suo ambiente di vendita (o *Set-up*: adeguatezza del *coverage*, distribuzione degli obiettivi, retribuzione e incentivazione, comunicazione alle forze di vendita), tutti argomenti discussi nelle precedenti chart 320-351, per poi passare alla gestione delle Operazioni di vendita eseguite tramite il canale e al Controllo di avanzamento del piano di vendita, per gli eventuali e opportuni provvedimenti correttivi, argomenti questi ultimi che saranno discussi nelle successive chart 354-368.

In tutto quest'ampio disegno manca però qualche considerazione specifica sulle problematiche dell'operatore di canale, il quale costituisce l'anello finale, e quindi imprescindibile, della filiera distributiva.

Quindi, come già anticipato alla [chart 317](#), è ora necessario muovere il punto di vista dal quale si svolge l'analisi per spostarlo sull'operatore di canale, al fine di non trascurare l'attore economico decisivo per la corretta Esecuzione del piano di vendita di un *vendor* che acceda al mercato tramite un canale a 2 livelli.

Analogamente a quanto fatto dal *vendor*, l'operatore di canale per impostare la sua azione commerciale deve preliminarmente allestire una base di azione strategica, che consiste in un Piano di marketing, all'interno del quale sviluppare il proprio Piano di vendita di esercizio.

Per la formulazione del Piano di marketing dell'operatore di canale valgono in linea generale gli stessi criteri discussi nel capitolo 2 dedicato a questo argomento ([chart 25-97](#)), con qualche differenza, che viene di seguito discussa, la quale emerge dal fatto che i criteri colà considerati sono principalmente focalizzati sulle problematiche tipiche di un'azienda *vendor*.

Anche se in quel capitolo sul Piano di marketing la discussione dello spostamento del punto di vista dal *vendor* all'operatore di canale era già stata considerata ([chart 92-93](#) cui si rimanda), tale discussione viene qui ripresa per un suo più diretto indirizzamento verso le attività di vendita dell'operatore di canale.

Si parla inoltre di Piano di marketing dell'operatore di canale anche alla precedente [chart 330](#), lì inteso, però, come piano iniziale a supporto del lancio delle attività di vendita di un operatore di nuovo reclutamento da parte di un *vendor* e con riferimento alla sola offerta di quel *vendor*, mentre il Piano di marketing di cui si va ora a discutere è quello a regime dell'operatore di canale riferito all'intero business della sua azienda.

Tornando, quindi, al **Piano di marketing come base strategica dell'operatore di canale**, questo deve sostanzialmente rispondere alle prime tre domande chiave del problema della vendita ([chart 22-23](#)), il "cosa", il "dove" e il "come" vendere.

Il "cosa" vendere per l'operatore fa riferimento alla formazione del portafoglio di offerta di prodotti/servizi da proporre al mercato attraverso la selezione delle proposte dei *vendor* che accedono ai mercati via canali esterni.

Per ogni linea di prodotti/servizi selezionata di interesse dell'operatore di canale, questi deve attivarsi per cercare di innescare una situazione di "vendita/acquisto"<sup>139</sup> con il *vendor* proprietario di quell'offerta, processo speculare a quello di "vendita/acquisto" per il reclutamento degli operatori di canale da parte di un *vendor* discusso alle [chart 328-329](#), con il fine di stabilire dei soddisfacenti accordi commerciali con quel *vendor* ed essere cooptato nel suo canale.

La scelta dei prodotti/servizi da inserire nel proprio portafoglio di offerta da parte dell'operatore è molto delicata poiché questi deve assicurarsi di possedere, o provvedere ad acquisire, le competenze commerciali, tecniche e applicative necessarie per commercializzare quell'offerta.

Inoltre, anche se formalmente la responsabilità della qualità dei prodotti/servizi inseriti nelle soluzioni offerte ai clienti è e rimane del *vendor*, ciononostante **il cliente finale vede e percepisce l'operatore come il fornitore con il quale si relaziona più direttamente e da cui si aspetta la tutela dei propri interessi contando sulla sua competenza ed esperienza per la selezione e la qualità dei prodotti/servizi che gli ha proposto.**

Quindi le scelte d'inserimento dei prodotti/servizi nel proprio portafoglio di offerta sono scelte impegnative per l'operatore di canale sotto l'aspetto della tutela della propria reputazione commerciale sia se il suo fine è di ampliare il proprio business su nuovi mercati e su nuovi fronti di

---

<sup>139</sup> "vendita/acquisto" nel senso di "vendita" da parte dell'operatore di canale dell'immagine della propria azienda per convincere il *vendor* a cooptarla nella sua filiera distributiva e nello stesso tempo "acquisto" nel senso di valutare condizioni e politiche del *vendor* per verificarne la compatibilità con le proprie aspettative.

offerta, sia se il suo fine è, invece, prevalentemente quello di continuare a servire un proprio portafoglio di clienti che mostri segni di saturazione rispetto all'offerta che attualmente è in grado di proporre, seguendo in ciò le indicazioni suggerite dalla disciplina del *customer management*<sup>140</sup> (*chart 93, 360*).

Il "dove" vendere dell'operatore è determinato dalle indicazioni che riceve dai *vendor*, confrontate con la geografia che riesce a coprire, sulla base del carattere, in genere, locale delle sue operazioni, e con le sue competenze commerciali e tecniche riguardo alla dimensione, alla complessità e ai diversi settori *industry/subindustry* nei quali i clienti operano.

**Il "come" vendere dell'operatore di canale di 1° livello è senz'altro riconducibile al modello "vendita diretta".** Infatti, un tale operatore di canale, per le azioni di vendita su un mercato di clienti finali, indipendentemente dall'origine del suo portafoglio di offerta, deve affrontare delle problematiche molto simili, se non identiche, a quelle discusse per un *vendor* in regime di vendita diretta. Quindi nell'ottica del Piano di marketing dell'operatore di canale per questi aspetti si può fare riferimento alle considerazioni generali delle *chart 54-55* e a quelle relative ai canali diretti complementari delle *chart 58-63*, avendo l'accortezza di sostituire in tutte le *chart* citate e nei relativi testi di commento il termine "*vendor*" con il termine "operatore di canale".

Il Piano di marketing dell'operatore di canale è la **base sulla quale viene formulato il Piano di vendita per il nuovo esercizio economico**, piano necessario, se non altro, per stilare almeno il suo conto economico preventivo. Per tale formulazione si può fare riferimento allo stesso capitolo utilizzato per le aziende *vendor* (*chart 98-131*), scegliendo i percorsi che più si addicono alla dimensione dell'azienda dell'operatore di canale, alla complessità del business che tratta, alla turbolenza dell'area di business e dei mercati frequentati, alla cultura imprenditoriale e manageriale che determina i livelli di rischio che l'azienda ritiene di poter correre navigando a vista piuttosto che utilizzando strumenti "radar" più o meno rudimentali, che, fuor di metafora, sono costituiti dagli sforzi previsionali e dalla modellistica utilizzata.

Il Piano di vendita stabilisce i volumi e i mix di vendita da cui sono derivati gli obiettivi da assegnare alla funzione di vendita dell'operatore di canale **per l'avvio del processo di Esecuzione del suo piano di vendita** che, a questo punto, risulta strutturalmente equivalente al processo analizzato per la vendita diretta (*chart 135*), quindi anch'esso strutturato sui già molte volte menzionati processi di Predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*), Operazioni di vendita e Controllo avanzamento del piano e relativi *feedback* di interazione tra i processi.

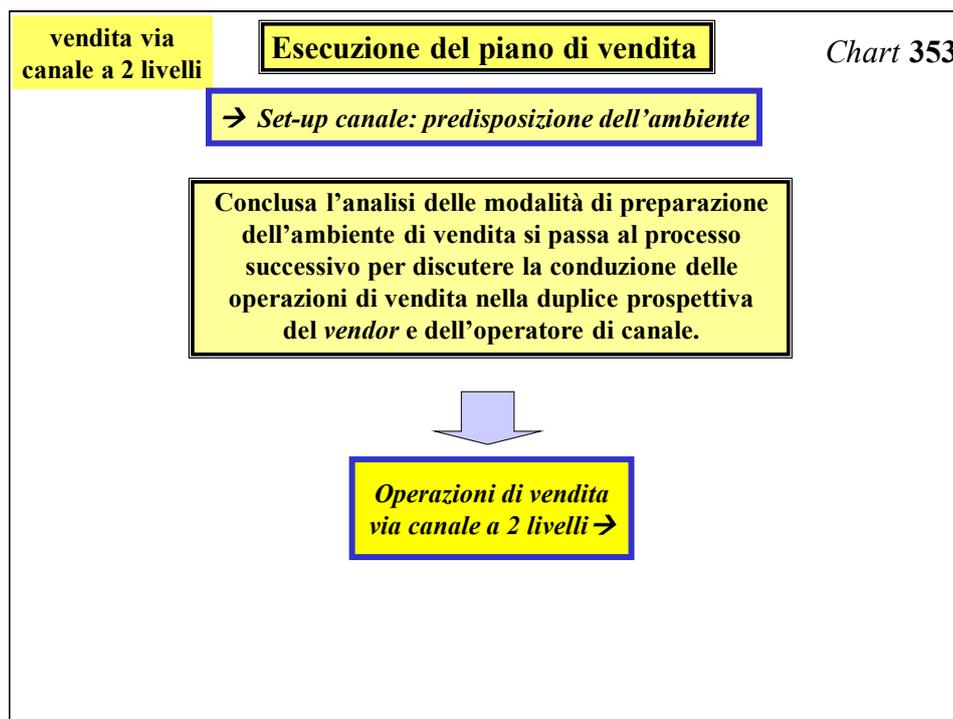
Tornando, quindi, alle problematiche di **Predisposizione dell'ambiente di vendita dell'operatore di canale di 1° livello**, argomento per il quale si è ritenuta opportuna questa lunga premessa, stanti le forti analogie delle relative problematiche per questo livello del canale con quelle del *vendor* in regime di vendita diretta discusse alle *chart 137-200*, si ripropongono quelle stesse considerazioni con l'avvertenza che le scelte di percorso devono essere fatte considerando il singolo operatore di canale nella sua dimensione organizzativa e nella tipologia, complessità, ampiezza e articolazione del suo business.

Come si vedrà nel seguito discutendo di Operazioni di vendita e di Controllo avanzamento dell'operatore di canale, la modellistica ampiamente discussa nel capitolo sull'Esecuzione del piano di vendita delle aziende *vendor* in regime di vendita diretta (*chart 132- 315*) costituisce un insieme di paradigmi applicabili, con le dovute attenzioni nella scelta di percorso, anche alle problematiche di vendita degli operatori di canale di 1° livello, ossia degli operatori che vendono ai clienti finali, giustificando con ciò l'ampio spazio dedicato a quel capitolo.

---

<sup>140</sup> *Customer management*, sinteticamente: inversione della visione tradizionale del marketing, che è quella di trovare clienti per i prodotti/servizi del portafoglio dell'azienda venditrice, verso una visione che punti a ricercare nuovi prodotti/servizi, anche da terze parti, che rispondano a bisogni non ancora soddisfatti dei propri clienti: vedasi F. Gonnella: op. cit..

Su queste considerazioni si ritornerà nel seguito della discussione sull'Esecuzione del piano di vendita nel modello di vendita via canale a 2 livelli.



Il percorso di preparazione dell'ambiente di vendita è stato analizzato con qualche dettaglio per quanto riguarda il *vendor*.

Si è visto come l'esigenza di copertura del mercato (*coverage*), che nel modello di vendita via canale a 2 livelli è totalmente affidata al canale, si traduce in una verifica di adeguatezza della copertura realizzata dal canale esistente in rapporto al Piano di vendita per l'esercizio a venire e, nel caso di copertura insufficiente, è stato discusso un ventaglio di possibili provvedimenti che possono permettere di riequilibrare la copertura del mercato rispetto ai nuovi obiettivi di vendita.

Alla discussione sulla verifica di adeguatezza del *coverage* realizzato dal canale è seguita la discussione sull'assegnazione di obiettivi all'interno dell'organizzazione del *vendor* e, successivamente, al canale, evidenziando le criticità di una gestione per obiettivi di soggetti autonomi, quali gli operatori di canale, le cui aziende devono sottostare anche a diversi altri vincoli.

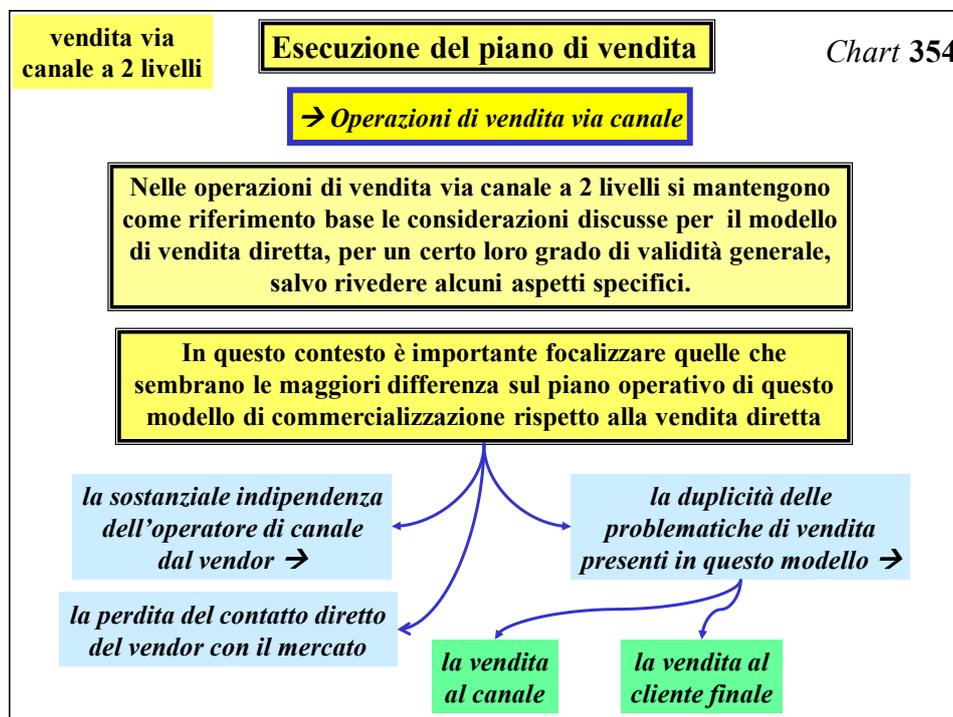
La discussione successiva su remunerazione e incentivazione degli operatori di canale, soprattutto per quanto riguarda l'incentivazione, è correlata alla discussione precedente sugli obiettivi al canale ed è parte delle criticità sopra citate.

Infine la discussione sulla comunicazione alle forze di vendita interne ed esterne chiude il processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita, comunicazione intesa come sforzo di avvicinamento del *management* del *vendor* alle forze di vendita per coltivare consapevolezza e motivazione.

Un percorso analogo di preparazione dell'ambiente di vendita deve poi ritrovarsi nell'ambito di ciascun operatore di canale. Questo argomento è stato discusso in maniera sintetica poiché è stato fatto un rimando alle corrispondenti discussioni sviluppate per la vendita diretta, giustificato dalla forte similitudine logica (anche se non fisica, date, spesso, le diverse dimensioni organizzative di un *vendor* e di un operatore di canale) delle problematiche che devono essere affrontate da un *vendor* che agisce direttamente sul mercato dei clienti finali e da un operatore di canale nella medesima situazione.

La conclusione della discussione sulla preparazione dell'ambiente di vendita conduce direttamente al passo logico successivo che è quello concernente le operazioni di vendita in ambiente di vendita via canale a 2 livelli.

## Operazioni di vendita nel canale a 2 livelli



Predisposti gli ambienti di vendita, il percorso di Esecuzione del piano di vendita prosegue con le Operazioni di vendita in senso proprio, ossia con le attività tese a concludere affari sui propri clienti e a ricercare nuovi clienti.

Si parla di ambienti di vendita, al plurale, perché a differenza della vendita diretta in cui l'ambiente di vendita da predisporre è solo quello relativo all'azienda *vendor*, nella vendita via canali, come discusso nelle *chart* precedenti, gli ambienti di vendita sono oltre a quello dell'azienda *vendor* anche quelli relativi a ogni operatore che partecipa al canale distributivo di quel *vendor*.

Il contesto in cui è inserita questa discussione sulle Operazioni di vendita è quello riportato nel capitolo sul Piano di marketing a proposito di canale a 2 livelli (*chart 73-75*) a cui si rimanda.

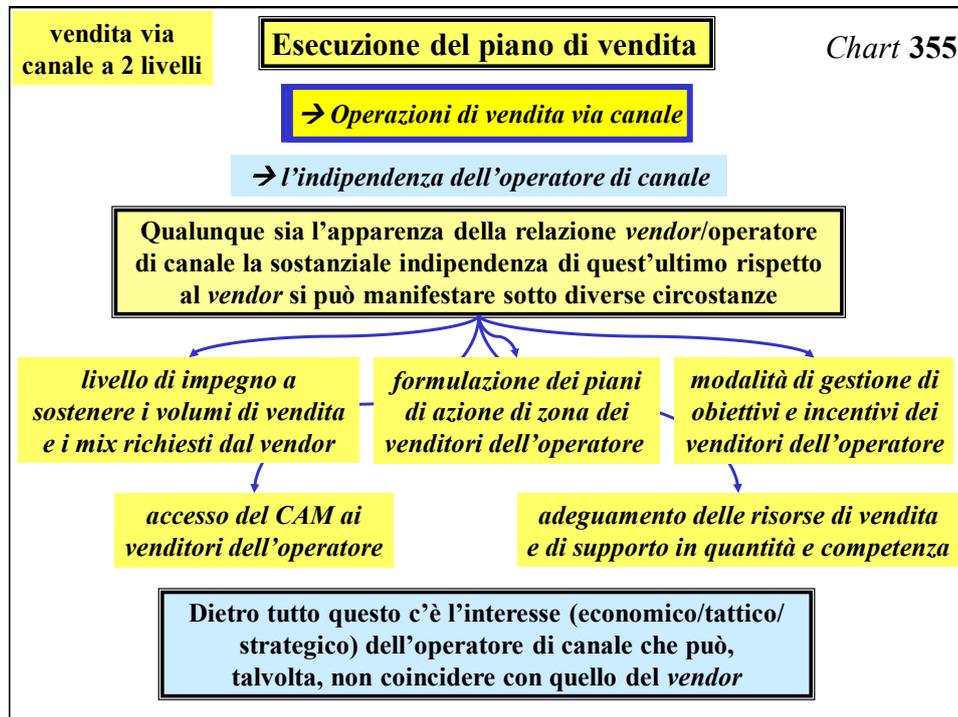
L'analisi, come in altre parti di questo lavoro, si focalizzerà inizialmente sulle problematiche riguardanti il *vendor*, per poi spostare il punto di vista per coprire anche le problematiche dell'operatore di canale.

È forse opportuno, a questo punto, riproporre alcuni degli aspetti peculiari caratterizzanti la vendita via canale:

- **sostanziale indipendenza dell'operatore di canale dal *vendor***, situazione già menzionata diverse volte, che riduce la capacità del *vendor* di pilotare da vicino le forze di vendita che operano sul mercato, oltre a generare altri effetti che vengono esaminati nella *chart* successiva;
- **duplicità delle problematiche di vendita** che vengono ad articolarsi in:
  - **vendita al canale**, attività in carico al *Channel Management* con il supporto del *Trade Marketing*,
  - **vendita al cliente finale**, realizzata dai venditori degli operatori di canale, tematiche entrambe analizzate alle *chart 356-360*;

- **perdita del contatto diretto del vendor con il mercato**, che riduce la visibilità del *vendor* stesso, problema che può essere mitigato con opportuni programmi di marketing *Pull* verso i clienti finali (**chart 356**), e inoltre fa venir meno quel canale d'informazione costituito dai venditori diretti che raccolgono dal mercato e riportano in azienda notizie e voci di varia natura che vengono poi valutate dalle funzioni competenti (**chart 10**).

## L'indipendenza dell'operatore di canale



Che l'operatore di canale sia un imprenditore autonomo e, in linea di principio, paritetico al *vendor*, pur, spesso, con delle differenze in termini di dimensione aziendale, di ruolo, di storia e di peso economico, è un dato di fatto e quindi non deve sorprendere che possano sussistere delle differenze, talvolta anche rilevanti, di vedute e di obiettivi anche in una *partnership* apparentemente corretta.

L'autonomia dell'operatore di canale, che è il primo aspetto caratterizzante la vendita via canale, si può manifestare sotto diverse circostanze, quali ad esempio:

- l'effettivo **livello di impegno a sostenere i volumi di vendita e i mix richiesti dal *vendor***, essendo possibile, e difficilmente controllabile nel breve termine, un certo grado di doppiezza tra ciò che viene detto o promesso al *vendor* e ciò che viene realmente messo in pratica;
- quanto sopra può riflettersi poi nella **formulazione dei piani di azione di zona dei venditori dell'operatore**, in cui i criteri e le priorità nella selezione delle opportunità da indirizzare possono essere o no quelle dichiarate al *vendor*;
- analogamente per quanto riguarda la **gestione di obiettivi e incentivi dei venditori dell'operatore**, in cui non è garantita la distribuzione completa ai venditori dell'operatore degli obiettivi ricevuti dal *vendor*, così come non è garantita la coerenza tra gli schemi di incentivazione applicati dal *vendor* all'operatore di canale e quelli applicati dall'operatore di canale ai suoi venditori;
- tutto quanto sopra sarebbe ben controllabile se fosse assicurato un libero **accesso del CAM ai venditori dell'operatore** e alle informazioni sulle loro operazioni sul mercato. Purtroppo tale accesso è talvolta ostacolato o non facilitato dall'operatore di canale con varie motivazioni, alcune delle quali ragionevoli, come l'esigenza di riservatezza sulle specifiche situazioni commerciali per la necessità di protezione delle informazioni sensibili in un contesto

competitivo oppure a causa del coinvolgimento di componenti di offerta di altri *vendor*. Altre volte, invece, le motivazioni per rendere difficile l'accesso del CAM al rapporto diretto con i venditori dell'operatore derivano da una volontà politica di ribadire l'alterità e l'indipendenza dell'operatore rispetto al *vendor*. Se al contrario la relazione tra *vendor* e operatore di canale fosse stretta e sussistesse un rapporto di concreta fiducia reciproca, le limitazioni di accesso del CAM alle operazioni sul mercato dei venditori dell'operatore sarebbero minime e, di riflesso, la possibilità di interventi con supporti tecnico/commerciali del *vendor* all'operatore sarebbero molto più facili, con una serie di reciproci benefici;

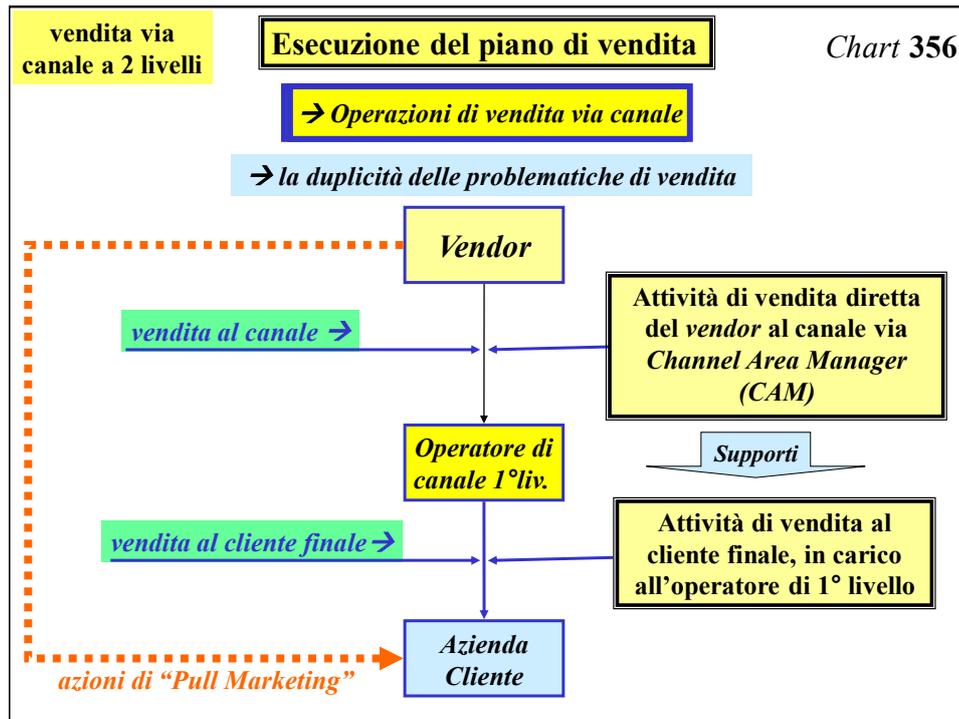
- anche la capacità di risposta dell'operatore a eventuali richieste del *vendor* di **adeguamento delle risorse di vendita e di supporto in quantità e competenza**, può dare la misura della sintonia tra operatore e *vendor*.

Se le circostanze sotto cui si manifesta l'autonomia dell'operatore generano il sospetto di sostanziali differenze di vedute con il *vendor*, differenze che potrebbero riguardare, ad esempio, da una parte la sfera economica, nel senso di una remunerazione di fatto delle attività di vendita sviluppate dall'operatore ritenuta insufficiente, dall'altra parte riguardare il ruolo della *partnership* con il *vendor* nei piani di sviluppo a breve o a medio/lungo termine dell'operatore di canale ritenuta debole, allora è necessario intervenire per dei chiarimenti e la ricerca di soluzioni a tali sostanziali differenze di vedute, specialmente se il *vendor* ritiene importante la partecipazione di quell'operatore alla sua filiera distributiva.

Comunque al di là dei fenomeni di erosione del rapporto sempre possibili in una *partnership* tra *vendor* e operatore di canale, rimane innegabile un potenziale dualismo tra queste due entità imprenditoriali che rende evidenti i limiti alla capacità direttiva del *vendor* sulle operazioni di vendita di suo interesse condotte dal canale.

**Questi limiti e/o l'esigenza di approcci più sofisticati a certi segmenti di mercato, spingono molti *vendor* a mantenere la relazione commerciale diretta con le aree di opportunità ritenute maggiormente strategiche per il loro business**, quali ad esempio i *large/key accounts* o specifici settori merceologici (*industry/subindustry*), optando per un **modello ibrido** di *go-to-market* che per gli aspetti trattati dal Piano di marketing è già stato discusso alle **chart 82-87**, mentre per gli aspetti di Esecuzione del piano di vendita sarà discusso più oltre alle **chart 410-414**.

## La duplicità delle problematiche di vendita



La duplicità delle problematiche di vendita nel modello di *go-to-market* via canale a 2 livelli è esemplificata nel diagramma di questa *chart* in cui vengono messi in evidenza i due livelli della vendita nella filiera distributiva:

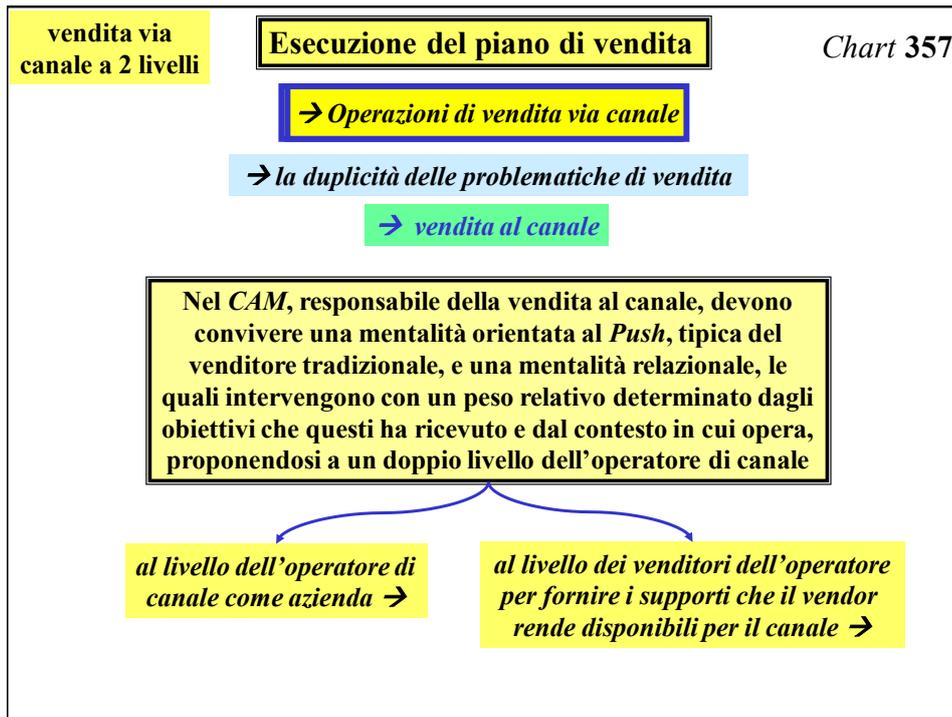
- **la vendita al canale**, la cui responsabilità ricade sul *CAM* che agisce utilizzando la collaborazione operativa del suo *Trade Marketing* (*chart 318*),
- **la vendita al cliente finale**, in carico all'operatore di canale che la esercita tramite le sue forze di vendita, utilizzando, talvolta, varie possibili forme di supporto fornite dal *vendor* in relazione alle esigenze della specifica situazione di vendita.

In parallelo a ciò agiscono i programmi di marketing *Pull* di generazione della domanda eseguiti dal *vendor* (*chart 332*):

- per creare un'atmosfera di mercato favorevole alla propria offerta e dare così un contributo che dovrebbe risultare sostanzioso nel facilitare le operazioni di vendita del canale,
- per recuperare, almeno parzialmente, la propria visibilità sul mercato che potrebbe risultare mascherata dalla presenza del canale,
- per generare forme di domanda spontanea che contribuiscono, con uno sforzo di vendita limitato, ai risultati ottenuti dagli operatori di canale, andando a costituire un fattore di rafforzamento della loro collaborazione commerciale con il *vendor*.

I rapporti di vendita nei due livelli si presentano con caratteristiche molto diverse che sono discusse nelle *chart* successive.

## Vendita al canale



La vendita al canale è il processo abilitante la funzionalità della filiera distributiva e consiste in un complesso di attività molto diverse tra di loro che vanno a coprire tutto l'arco di vita della relazione tra *vendor* e operatore di canale.

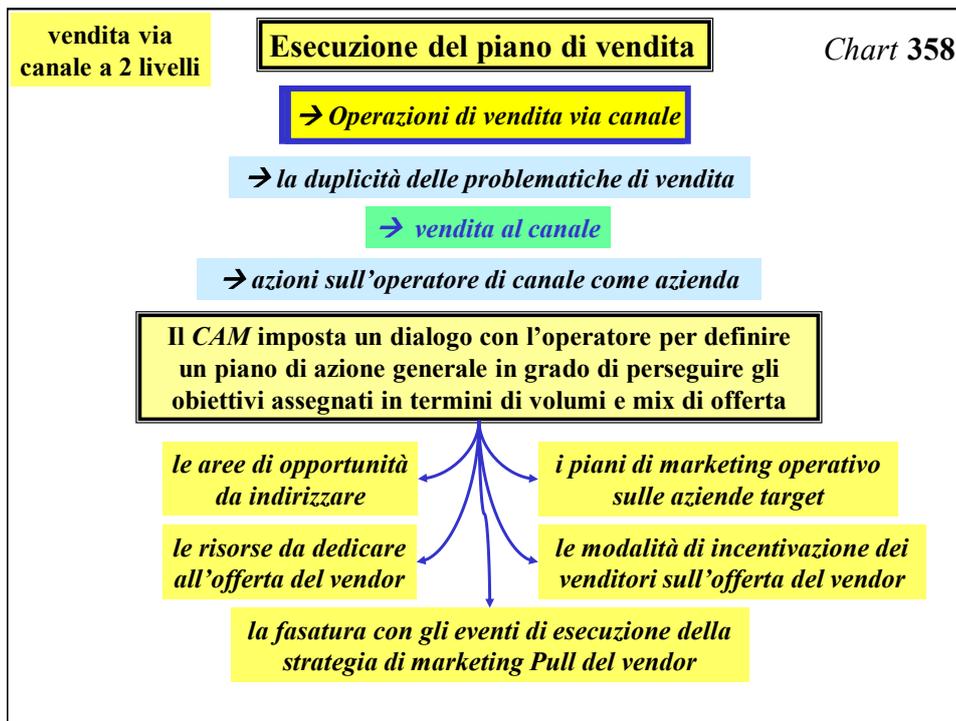
La vendita al canale inizia all'atto stesso del reclutamento dell'operatore e della sua cooptazione nel canale distributivo del *vendor*. In questa fase la vendita ha carattere, per così dire, "ideologico", nel senso che viene venduta una prospettiva all'interno della quale si colloca l'azienda *vendor* stessa, con il suo portafoglio di offerta, i suoi piani di sviluppo, le sue previsioni di successo e la sua capacità di stabilire una *partnership* percepita dall'operatore di canale come una opportunità per la sua azienda.

A cooptazione realizzata inizia la fase di gestione del business in cui assume un ruolo determinante il CAM come responsabile per il *vendor* degli affari generati dall'operatore di canale e come punto di riferimento per quest'ultimo verso ogni eventuale problematica che coinvolga il *vendor*.

Per quanto riguarda le Operazioni di vendita il CAM è una figura di venditore particolare in cui devono convivere una mentalità *Push*, tipica del venditore tradizionale, e una mentalità orientata alla cura della relazione, particolarmente importante in questo caso per non tradire il carattere di *partnership* del rapporto tra *vendor* e operatore di canale.

Il peso relativo tra mentalità *Push* e mentalità relazionale varia in relazione al modello di distribuzione (**chart 65**) nel quale il CAM è inserito, dove tende a prevalere il *Pushing* in un ambito di distribuzione intensiva, tipica dei prodotti/servizi a volume, in cui l'efficienza della catena logistica, tra cui la disponibilità di adeguate **scorte di magazzino** dell'operatore, risulta una condizione essenziale, mentre tende a prevalere la mentalità relazionale nelle distribuzioni selettiva ed esclusiva, tipiche dei prodotti/servizi a valore, con vari gradi di complessità e orientati a mercati specialistici o di nicchia, in cui è presente una tendenza all'**acquisto sul venduto** da parte dell'operatore.

L'altra dimensione del lavoro del CAM nelle operazioni di vendita è il doppio livello d'intervento nei rapporti con i suoi operatori di canale, il livello dell'operatore di canale, in quanto azienda, e il livello dei venditori dell'operatore, argomenti discussi nelle *chart* successive.



Nella componente relazionale del suo lavoro con gli operatori di canale il *CAM* agisce, in sede di Operazioni di vendita, come *Sales Manager* virtuale per il singolo operatore, relativamente, come è ovvio, alle componenti di business attinenti al *vendor* che rappresenta, anche se non può ignorare eventuali condizionamenti posti dalle altre componenti di business di quell'operatore (l'offerta di altri *vendor* e i prodotti/servizi proprietari dell'operatore stesso).

A inizio esercizio il *CAM* imposta un dialogo con l'operatore per definire un piano di azione generale in grado di perseguire gli obiettivi assegnati come volumi e mix di offerta, investigando le diverse variabili che possono influenzare i risultati di business dell'operatore, tra le quali:

- **le aree di opportunità da indirizzare**, trasferendo all'operatore tutte le indicazioni del marketing del *vendor* sulle tipologie di clienti di elezione per le sue linee di offerta, le esigenze indirizzate e le relative *Sales Value Propositions (SVP)* (chart 34, 231), incrociando, poi, queste informazioni con quelle relative alla popolazione di aziende presenti sui territori coperti dall'operatore e con quelle che possono essere le problematiche tipiche affrontate da queste aziende, con il fine di individuare le aziende target verso le quali orientare le attività dei venditori dell'operatore;
- se ritenuti opportuni, **i piani di marketing operativo sulle aziende target**, come premessa all'azione di vendita, al fine di scandagliare il mercato producendo un certo grado di consapevolezza dell'offerta e generando delle *lead* da trasferire ai venditori (chart 227 e seg.). Alcune delle iniziative previste da questi piani di marketing potrebbero rientrare nelle attività di marketing operativo del *Trade Marketing* del *vendor* stesso già programmate, rispetto alle quali è opportuno che l'operatore e i suoi venditori si coordinino per i necessari sincronismi, mentre altre iniziative potrebbero essere realizzate autonomamente dal marketing dell'operatore di canale;
- **le risorse da dedicare all'offerta del vendor**, intese come risorse di vendita e di supporto dell'operatore. Se tali risorse fossero ritenute insufficienti sul piano qualitativo (competenza sull'offerta e sulle opportunità da indirizzare) e/o quantitativo (risorse necessarie per produrre i volumi richiesti), allora il *CAM* dovrebbe sollecitare l'operatore a portare avanti iniziative che sanino la situazione, proponendo eventualmente un aiuto del *vendor* sugli aspetti qualitativi del problema (trasferimento di *know-how*, supporti specifici su situazioni di una certa importanza, ecc.), ma pretendendo la soluzione da parte dall'operatore dell'aspetto quantitativo del problema;

- la verifica che **gli schemi di incentivazione dei venditori sull'offerta del vendor** siano adeguati, in modo tale da non generare un pregiudizio negativo nelle percezioni dei venditori stessi su quell'offerta. L'incentivazione dei venditori costituisce un punto chiave agli effetti del problema del reale *focus/commitment* dell'operatore verso l'offerta del *vendor*, tema così spesso citato per la sua importanza discutendo del processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita (**chart 323-339**);
- **la fasatura con gli eventi di esecuzione della strategia di marketing Pull del vendor** finalizzati alla generazione della domanda, in modo che sia assicurata un'adeguata intercettazione da parte dell'operatore di canale della domanda che viene così a manifestarsi. Se il servizio a tale domanda richiede la disponibilità di adeguati stock di prodotto al livello dell'operatore, come nel caso della distribuzione intensiva menzionato alla *chart* precedente, il *CAM* deve mettere in campo la sua mentalità *Push* da venditore tradizionale ed esercitare quelle azioni di spinta che convincano l'operatore ad attrezzarsi per esser pronto a soddisfare con efficienza la domanda che presumibilmente verrà generata dal marketing *Pull*. La fasatura tra investimenti di marketing *Pull* del *vendor* e operazioni d'intercettazione e servizio alla domanda che viene generata è essenziale per rendere efficace in ottica business la filiera distributiva costituita dal *vendor* e dai suoi operatori di canale.

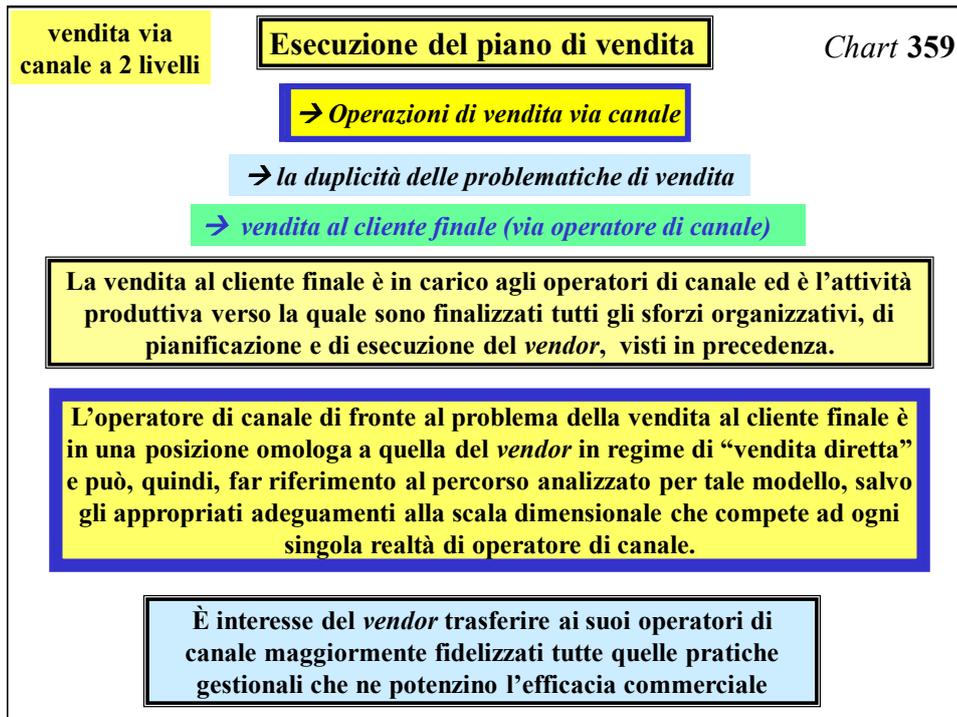
Nel corso dell'esercizio economico il *CAM* continua a tenere sotto controllo l'evoluzione delle variabili che influenzano il business prodotto dall'operatore, relativamente all'offerta del *vendor*, e interviene con opportune azioni nei casi in cui osservi un loro deterioramento.

Come è evidenziato dalla natura di questo complesso di attività svolte dal *CAM* su questo livello della relazione con l'operatore di canale, si può notare come sussista una discreta analogia tra i profili professionali del *CAM* e del *Sales Manager* della vendita diretta, soprattutto per quello che riguarda la prospettiva *Sales* di quest'ultimo profilo (**chart 305-306**), ferme restando le differenze più volte rimarcate tra gestire operatori di canale e gestire venditori della propria azienda.

Il dialogo del *CAM* con l'operatore di canale, considerato nella sua posizione d'imprenditore, non dovrebbe, poi, coprire solo argomenti di natura operativa, anche se importanti per i loro effetti sui risultati dell'esercizio corrente, come quelli sopra discussi, ma toccare anche temi di natura strategica che possono riguardare i modi di stare sul mercato dell'operatore di canale, temi che costituiscono anche forme di tutela a lungo termine del canale stesso.

Questi temi possono considerare, ad esempio, la **partecipazione dell'operatore ai programmi di Trade Marketing implementati dal vendor**, molti dei quali indirizzati a mitigare limiti strutturali o di posizionamento degli operatori di canale, come quelli discussi alla **chart 326**, oppure **il potenziamento della capacità commerciale e tecnica dell'operatore di canale**, come polizza di assicurazione su diversi aspetti che influenzano la sostenibilità del business dell'operatore, quali il suo posizionamento competitivo, le metodologie di lavoro nell'acquisizione di nuovi clienti e nella gestione del portafoglio dei clienti, la competenza nello stabilire approcci di marketing relazionale sui clienti di maggiore importanza (**chart 45-49**), la perizia nel far leva sulle opportunità offerte dalla tecnologia per migliorare efficacia ed efficienza delle operazioni di vendita (**chart 428-435**). Un tale potenziamento sarebbe ottenibile attraverso programmi di addestramento a bassa intensità ma lunga durata (*continuous education*) in grado di intervenire per arricchire e consolidare la qualità complessiva delle risorse di vendita e di supporto.

## Vendita al cliente finale (via operatore di canale)



Ritornando al diagramma della **chart 356**, sulla duplicità delle problematiche di vendita nel canale a 2 livelli, l'attenzione si sposta dal 2° livello, la vendita all'operatore di canale, al 1° livello, la vendita al cliente finale, vendita affidata ai venditori dell'operatore di canale.

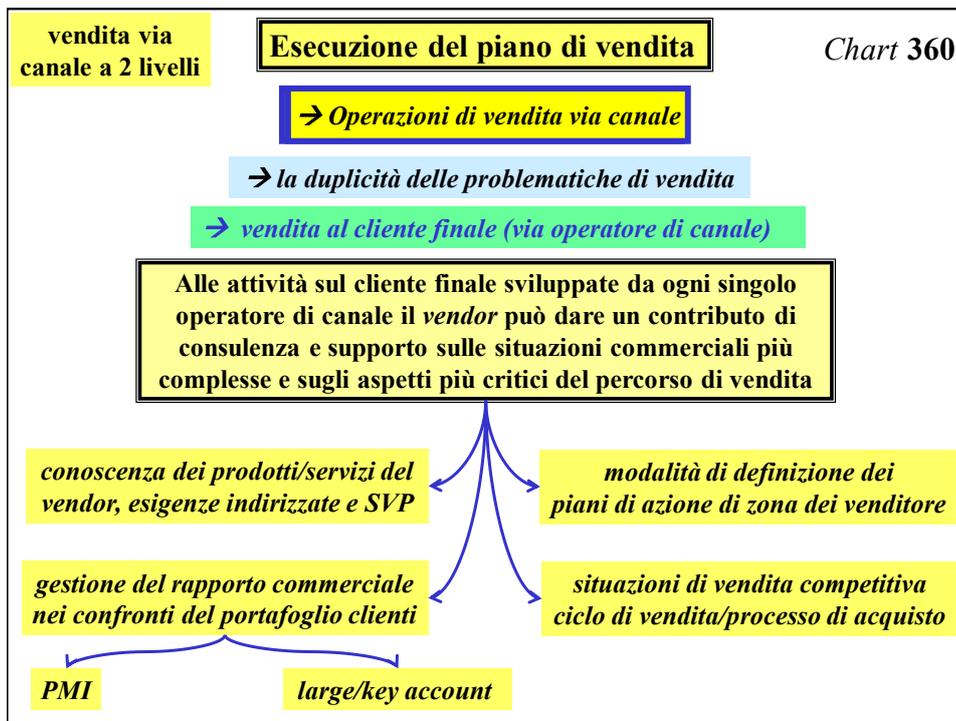
Tutto il lavoro sviluppato in precedenza (Piano di marketing, Piano di vendita, Predisposizione degli ambienti di vendita, implementazione e gestione del canale, ecc.) è finalizzato a porre i venditori degli operatori, che sono i terminali ultimi della filiera distributiva, nelle migliori condizioni per l'esecuzione delle loro attività le quali, nel loro complesso, sono poi quelle che determinano i reali risultati di vendita.

I venditori degli operatori avviano le loro attività di prospezione del mercato e di vendita sulla base delle direttive ricevute che, in relazione alle pratiche aziendali adottate, analogamente a quanto discusso alla **chart 192**, possono essere espresse da pacchetti di assegnazioni comunicati con le dovute formalità (zone, obiettivi da perseguire, schemi retributivi ed eventuali meccanismi di incentivazione) oppure espresse via comunicazioni verbali e informali che, però, per loro natura possono essere ambigue e soggette a fraintendimenti.

In linea generale, come già osservato più volte in precedenza, i venditori degli operatori di canale di fronte ai loro clienti si trovano ad affrontare problematiche analoghe a quelle già discusse parlando di Operazioni di vendita nel modello di vendita diretta, argomenti considerati alle **chart 204-294**.

Le linee di comportamento colà suggerite per affrontare tali problematiche richiedono, però, di essere interpretate sulla base della concreta situazione in cui le operazioni di vendita via canale si svolgono, situazione influenzata dalla tipologia del business trattato, dalla scala dimensionale degli operatori di canale e dalla mentalità e cultura professionale dei loro venditori.

Laddove il rapporto tra operatore di canale e *vendor* è tale da favorire il contatto diretto tra il venditore e il relativo *CAM*, quest'ultimo dovrebbe essere in grado di fornire supporto diretto al venditore su situazioni di vendita particolarmente importanti o tecnicamente complesse, oppure di procurare dei supporti specialistici dall'interno della sua azienda, realizzando approcci congiunti che potenziano l'efficacia commerciale complessiva della combinazione operatore di canale/*vendor*.



Oltre agli aspetti discussi alla *chart* precedente, è interesse del *vendor* impegnarsi nel trasferimento ai suoi operatori di canale di tutte quelle pratiche commerciali e gestionali in grado di potenziarne l'efficacia di vendita.

È, infatti, nell'interesse del *vendor* fornire supporti commerciali e tecnici ai suoi operatori di canale su specifiche situazioni di vendita e farsi parte diligente affinché siano trasferite certe conoscenze, almeno agli operatori maggiormente fidelizzati, in modo da renderli meglio "attrezzati" per affrontare le sfide del mercato.

Le conoscenze di cui sopra riguardano qualunque argomento che risulti rilevante agli effetti dell'efficienza e dell'efficacia delle operazioni di vendita di questi operatori nell'ambiente nel quale essi si trovano ad agire.

Ad esempio aree che a questi effetti sembrano particolarmente rilevanti possono essere:

- la **conoscenza dei prodotti/servizi del vendor**, delle tipologie di clienti a cui si indirizzano, delle esigenze aziendali a cui danno risposta e del potenziale apporto di valore espresso dalle relative *Sales Value Propositions (SVP)* (*chart 34, 231*), tutti fattori che se ben padroneggiati dal venditore gli danno sicurezza di approccio, sostengono la sua credibilità presso il cliente e gli permettono di fornire dei contributi di competenza nella ricerca della soluzione all'esigenza del cliente;
- la **definizione dei piani di azione di zona dei venditori**, se non si vuole affrontare il mercato confidando soprattutto sull'intuito e sul caso, inseguendo le opportunità che si rendono evidenti da sole piuttosto che avere degli schemi di azione fondati su analisi ragionate delle intersezioni tra le opportunità teoriche e le possibilità concrete di affari, intersezioni filtrate da idee guida di selezione di tali opportunità e di approccio secondo criteri di priorità (*chart 204-212*);
- la conduzione delle **situazioni di vendita competitiva** con l'ausilio di un modello di **ciclo di vendita** quale mappa di orientamento e considerando i **comportamenti d'acquisto dei clienti e i loro processi interni**, tutte conoscenze che strutturano la professionalità più profonda del venditore e che da sole possono contribuire a fargli ottenere il meglio in ogni circostanza e a stabilire rapporti con le controparti che vanno anche oltre l'esito della specifica situazione di vendita (*chart 213-273*);
- le problematiche di **gestione del rapporto commerciale nei confronti del portafoglio clienti** sia riguardo ai clienti medio/piccoli (PMI) sia riguardo ai *large/key account*, dato il prevalente

contributo dei clienti già acquisiti agli affari della maggioranza delle aziende attive sui mercati industriali (*chart 274-292*).

**Dal punto di vista dell'operatore di canale**, questi dovrebbe privilegiare il rapporto con *vendor* che attuano una politica di supporto operativo alle sue attività commerciali e di arricchimento della professionalità e della competenza delle sue forze di vendita.

Purtroppo però non tutti gli operatori, pressati dalle esigenze di breve periodo e poco confidenti di conservare per la propria azienda gli investimenti fatti sul personale, si pongono nella posizione di cogliere a pieno l'importanza di questi aspetti per il futuro della loro azienda e sono propensi a investire in disponibilità e tempo delle loro persone per potenziarne professionalità e competenze.

Ma eventuali carenze su tali aspetti costituiscono un limite per l'azienda dell'operatore, limiti che le "raccorciano il fiato" in situazioni di mercato difficili per una qualunque delle molte possibili cause, quali ad esempio: una congiuntura economica sfavorevole, attacchi competitivi mirati contro la propria azienda, situazioni di saturazione del mercato su certe aree di offerta, evoluzione sfavorevole di alcuni paradigmi tecnologici, ecc.

**Per l'operatore di canale professionalità e competenza delle persone insieme al portafoglio clienti costituiscono le componenti sostanziali del suo patrimonio commerciale.**

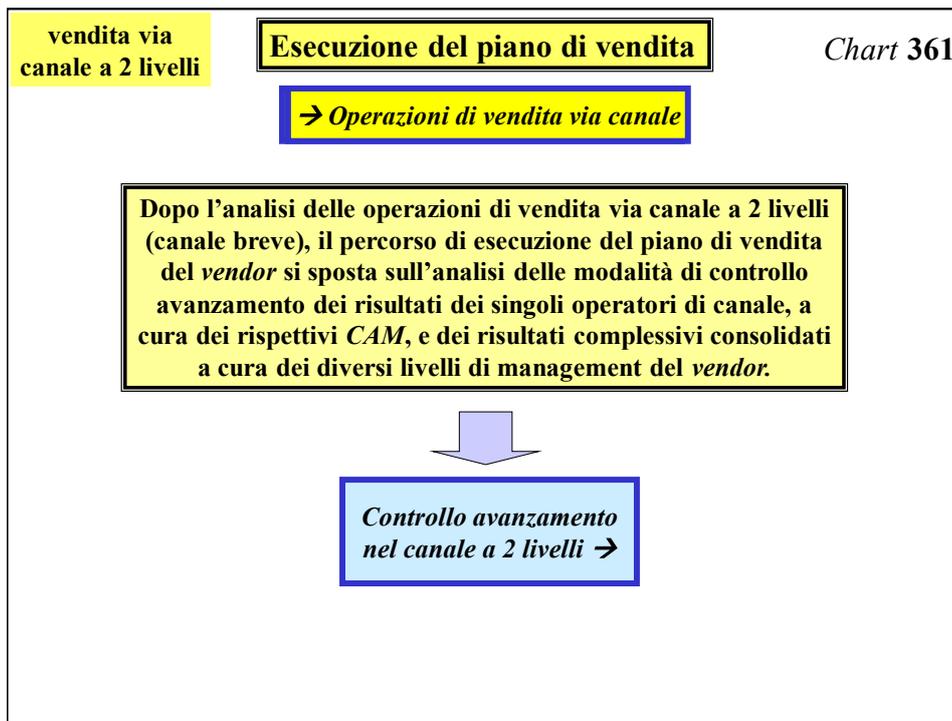
In particolare la conoscenza del potenziale di esigenze insoddisfatte dei propri clienti, conoscenza possibile sulla base delle relazioni stabilite e della capacità dei venditori e delle persone di marketing di saperle cogliere, costituisce lo strumento chiave di protezione di tale portafoglio clienti, anche grazie, se necessario, al ricorso a politiche di *Customer Management* (*chart 93, 275, 352*).

Tali politiche portano a profilare il portafoglio di offerta secondo quel potenziale insoddisfatto di esigenze dei propri clienti che diviene, quindi, uno dei criteri pilota di evoluzione dell'offerta di prodotti/servizi dell'operatore di canale.

L'adozione di politiche di *Customer Management* è più facile per un operatore di canale rispetto a un *vendor* poiché non deve impegnarsi in onerosi e pesanti cicli di sviluppo di nuove offerte (*chart 31-34*) ma, **nel suo ruolo di anello di congiunzione tra produzione e mercato**, deve solo fare *shopping* alla ricerca delle offerte che:

- meglio rispondano alle esigenze insoddisfatte dei suoi clienti,
- siano *channel ready* (*chart 26, 66*) e di qualità adeguata,
- siano compatibili con le competenze e le capacità presenti nella sua azienda,
- siano proposte da *vendor* che per la cooptazione nel proprio canale richiedano requisiti posseduti dall'operatore (*chart 327-330*) e con i quali sia possibile stabilire un rapporto di *partnership* di reciproca soddisfazione (*chart 70*).

**Da quanto sopra deriva il carattere di rilevante flessibilità degli operatori di canale che diventa il tratto distintivo e il punto di forza di questa tipologia di aziende.**



Del processo complessivo di Esecuzione del piano di vendita nel regime di vendita via canale a 2 livelli schematizzato alla [chart 319](#), dopo la discussione del processo di Predisposizione degli ambienti di vendita (*Set-up*) ([chart 320-352](#)), è giunta a conclusione anche la discussione del successivo processo che riguarda le Operazioni di vendita.

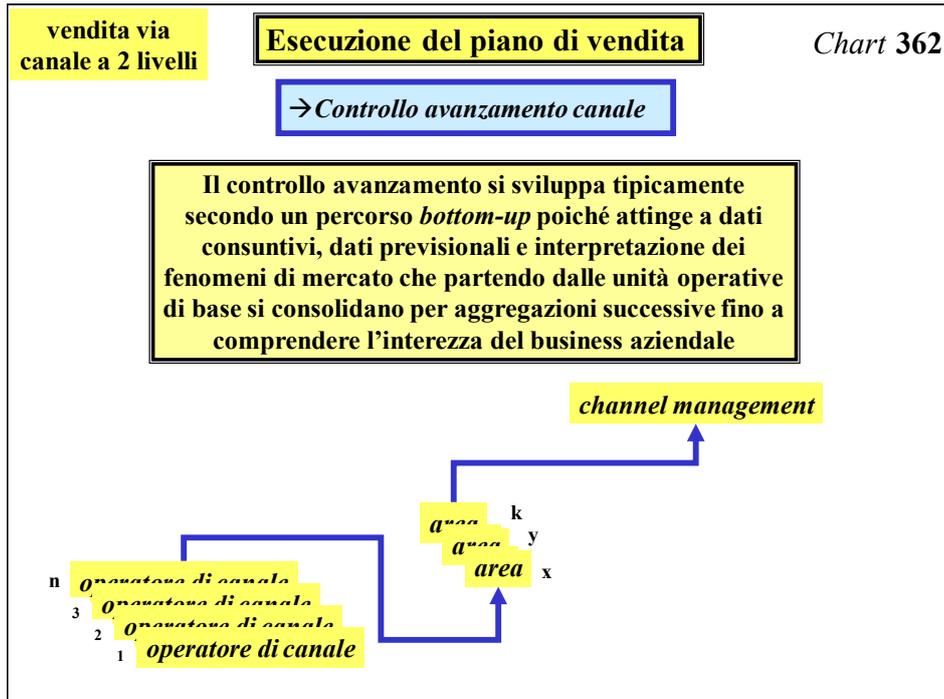
In questa discussione è stato osservato come nella vendita via canale l'interposizione degli operatori di canale fra *vendor* e cliente finale fa aumentare la distanza del *vendor* dal mercato, situazione che spinge il *vendor* a mantenere e proteggere la sua presenza sul mercato e la sua immagine attraverso un'accentuazione dei propri programmi di marketing *Pull*.

Inoltre è stato osservato come le Operazioni di vendita a loro volta si articolino su un doppio livello: quello della vendita all'operatore di canale, svolta direttamente dal *vendor* tramite i suoi *Channel Area Manager (CAM)* e quello della vendita al cliente finale delegata alla struttura dell'operatore di canale che la esegue tramite i suoi venditori supportati dalla sua struttura di marketing e, talvolta, dal *vendor* stesso tramite i *CAM*.

È stato poi dedicato un certo spazio a discutere le problematiche della vendita all'operatore di canale, problematiche in un certo senso nuove nel contesto di questo lavoro, mentre meno spazio è stato dedicato alla discussione delle problematiche della vendita al cliente finale poiché, pur essendo questa vendita eseguita dall'operatore di canale, non presenta, almeno sul piano concettuale, importanti differenze rispetto alla vendita diretta eseguita dal *vendor*, argomento già ampiamente discusso e a cui il lettore è stato rimandato.

A questo punto va completato il percorso di analisi dell'Esecuzione del piano di vendita in regime di vendita via canale a 2 livelli, con la discussione del terzo processo dello schema di [chart 319](#) relativo al Controllo avanzamento dei risultati e la generazione degli opportuni *feedback*, operazione che coinvolge tutti gli attori presenti sulla scena e cioè i singoli operatori di canale, i *CAM* e i diversi livelli di management dell'azienda *vendor*.

## Controllo avanzamento nella vendita via canale a 2 livelli



Il Controllo avanzamento dei risultati di vendita è il terzo e ultimo dei processi di Esecuzione del piano di vendita di un *vendor* che commercializza la sua offerta tramite un canale a 2 livelli ([chart 319](#)) e comprende un insieme di attività di notevole importanza in quanto finalizzate in primo luogo a verificare che i risultati di vendita progressivi prodotti dal canale nel corso dell'esercizio economico siano in linea con quanto stabilito dal Piano di vendita e, successivamente, a generare, in caso di discordanze significative, quei *feedback* ([chart 135, 296](#)) che costituiscono le informazioni che aiutano a definire e innescare delle azioni correttive tese a riportare l'andamento dei risultati di vendita su un binario più vicino al percorso pianificato.

Il problema nuovo che si presenta nel Controllo avanzamento dei risultati di vendita in regime di vendita via canale, laddove le caratteristiche del business trattato preveda per il canale una capacità stoccaggio dei prodotti del *vendor*, è che i dati contabili di vendita registrati dal *vendor* sono dati di *Sell-in* ([chart 337](#)), ossia di vendita al canale, d'altronde gli unici rilevanti agli effetti del conto economico del *vendor* (anche se, in presenza di una politica di protezione degli stock dei suoi operatori di canale, questi diventano dati da trattare con estrema prudenza), mentre sul piano commerciale sarebbe più significativo il controllo di avanzamento basato su dati di *Sell-out*, che misurano il reale assorbimento dell'offerta del *vendor* da parte del mercato dei clienti finali.

Quindi in presenza di canali con capacità di stoccaggio dei prodotti del *vendor*, il Controllo avanzamento si divarica su due prospettive che potrebbero risultare diverse: il controllo dei risultati di vendita basato sui dati contabili del *vendor*, controllo rilevante agli effetti del suo conto economico, e il controllo basato su dati di *Sell-out*, molto più significativo sul piano commerciale anche se più complicato da gestire poiché i dati devono essere forniti dagli operatori di canale.

In una tale situazione, volendo dare maggiore attenzione agli aspetti di più forte interesse commerciale, la discussione si concentrerà su un Controllo avanzamento rivolto ai risultati realizzati sul mercato dei clienti finali.

Tale controllo si sviluppa tipicamente secondo un percorso *bottom-up*, ossia dal basso verso l'alto, poiché attinge a un insieme di dati consuntivi, previsionali e interpretativi dei fenomeni di mercato, che originano nelle unità operative di base e si consolidano per aggregazioni successive.

Quindi nel caso del canale a 2 livelli le unità di base sono costituite dagli operatori di canale, i cui dati vengono aggregati a livello delle singole aree gestite dai CAM, per subire successivamente ulteriori aggregazioni di consolidamento a livello aziendale.

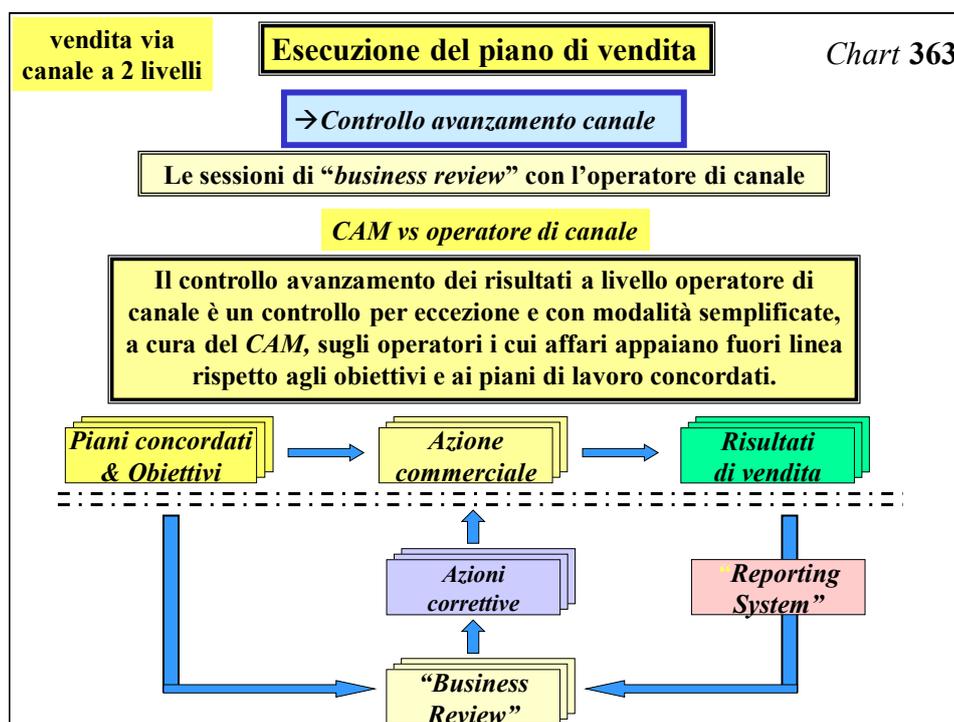
Seguendo questa logica il controllo dell'andamento degli affari riguarda in prima istanza gli operatori di canale, i quali dovrebbero, dopo un'analisi interna del loro business, dichiarare al *vendor* i loro risultati di vendita ai clienti finali, accompagnati dai loro commenti, facendo anche riferimento a eventuali problematiche di gestione dei loro stock di prodotti del *vendor*.

Successivamente il Controllo avanzamento prosegue con la verifica dell'andamento degli affari area per area fino ad arrivare a un consolidamento finale che riguarda tutto il business sui clienti finali prodotto dal canale e relativo al *vendor*.

Ciascun livello di controllo genera dei *feedback* che sono utilizzati per interventi di competenza di quello stesso livello, rimandando ai livelli superiori quei *feedback* che, presumibilmente, richiedono interventi di competenza dei livelli aziendali più alti.

Nelle *chart* successive si cerca di entrare in qualche maggior dettaglio su questo argomento.

## Le *business review* con gli operatori di canale



Il *vendor*, per economia generale delle sue operazioni, richiede all'operatore di canale delle riunioni formali di *business review* (chart 297) per il Controllo avanzamento dei risultati di vendita solo per eccezione, nei casi in cui si trova in presenza di risultati fuori linea rispetto alle aspettative, mentre negli altri casi il Controllo avanzamento viene di norma realizzato tramite riunioni informali di revisione tra l'operatore di canale e il suo CAM in cui vengono commentati i risultati ottenuti e lo stato degli stock, si discutono eventuali problemi o situazioni fuori linea e si valutano i progressi dei programmi di azione concordati.

La periodicità dipende dalle caratteristiche strutturali del tipo di business trattato, ma in molte situazioni la periodicità più frequente è quella mensile.

L'eventuale *business review*, o l'incontro informale, dovrebbe essere preceduto da un'attività di revisione di business interna all'operatore stesso, analoga all'autocontrollo del venditore nella vendita diretta (chart 296), salvo considerare il fatto che per gli operatori di canale *multi-vendor* il business associato a un singolo *vendor* è solo una parte del loro business totale e quindi, in una

situazione di andamento dei loro affari reputato nel complesso soddisfacente, e spesso a causa di una compensazione di risultati tra i diversi *vendor*, potrebbero esser portati a effettuare solo controlli generali e non controlli particolari sull'andamento dei prodotti/servizi di ogni singolo *vendor*. È per questo motivo che il *CAM* di un *vendor* deve, per suo ruolo, sollecitare l'operatore affinché esegua controlli puntuali relativamente all'area di offerta del suo *vendor*, anche se, come già detto in precedenza, una tale sollecitazione deve avere carattere selettivo e mirare a quelle situazioni che appaiono particolarmente fuori linea.

Gli schemi di revisione del business con un operatore di canale, in funzione del Controllo avanzamento dei risultati di vendita, sono in genere più semplici e, per esigenze di opportunità relazionale, meno "invasivi" rispetto a quelli adottati nella vendita diretta (*chart 296-300*).

Una possibile check-list di controllo potrebbe riguardare:

- un'analisi delle vendite ai clienti finali e degli acquisti dal *vendor* alla data confrontati sia con il pro-rata dell'obiettivo assegnato, o solo ipotizzato dal *vendor* per quell'operatore, sia con le previsioni formulate dall'operatore di canale nell'ultima *business review*, e, se del caso, una valutazione critica da parte dell'operatore stesso sulle cause che possono aver portato a risultati insoddisfacenti, inclusa l'influenza della gestione degli stock sui risultati visti dalla prospettiva del *vendor*;
- la valutazione dei progressi di singole situazioni commerciali di particolare rilevanza;
- in presenza di un programma di *lead generation* (*chart 227*) sponsorizzato dal *vendor*, la verifica delle modalità di gestione delle *lead* generate, la loro qualità e il tasso di rendimento (*lead tracking*);
- le previsioni di vendita ai clienti finali e di acquisto dal *vendor* a breve/medio periodo e le previsioni complessive a fine esercizio;
- alcune verifiche sull'approccio commerciale usato dall'operatore per indirizzare le linee di offerta di quel *vendor*, come, ad esempio:
  - elementi rivelatori del grado di *focus/commitment* (*chart 324*) dell'operatore verso il *vendor*, quali il livello di competenza e gli schemi d'incentivazione dei venditori e dei supporti commerciali sulla sua offerta, la traduzione in istruzioni operative per i venditori delle raccomandazioni tecnico/commerciali comunicate dalla funzione di marketing del *vendor*, la partecipazione dell'operatore ai programmi di *Trade Marketing* proposti dal *vendor*, ecc.,
  - gli schemi di copertura del mercato per la sua offerta, le aree di opportunità indirizzate e le forme tecniche e metodologiche utilizzate;
- la coerenza delle azioni commerciali dell'operatore con i programmi di marketing *Pull* del *vendor*;
- i progressi nell'esecuzione di eventuali piani di attività concordati, ecc.

Inoltre il *vendor* dovrebbe avere attuato un programma indipendente di controllo della *customer satisfaction* sui clienti gestiti dall'operatore di canale per discutere, in sede di riunioni di controllo avanzamento, i risultati evidenziati ed eventuali reclami o segnalazioni fatte dai clienti.

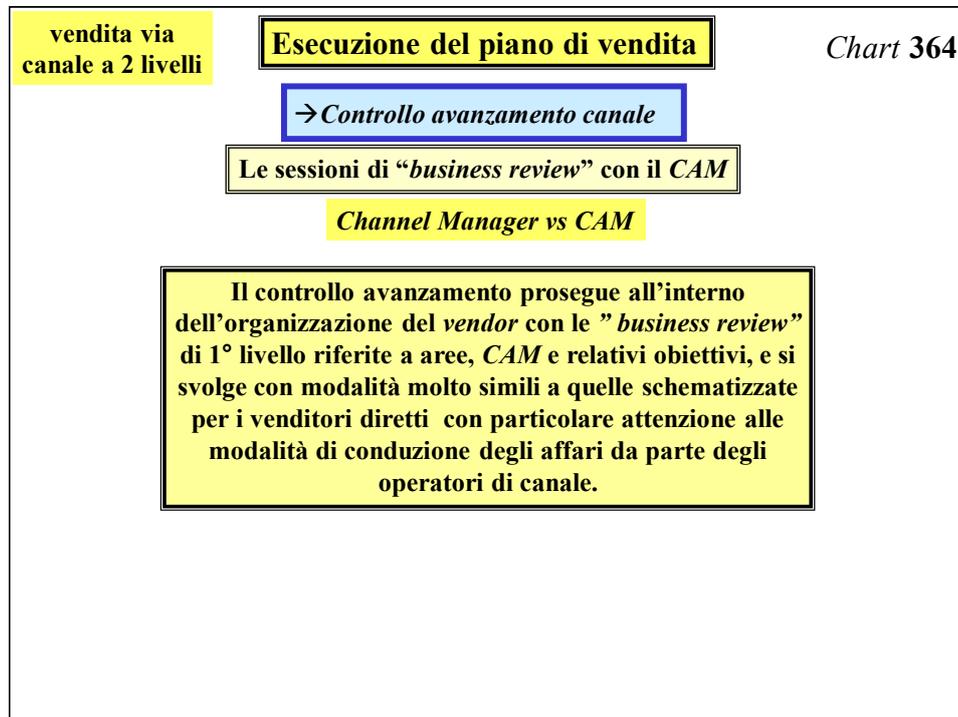
Il Controllo avanzamento può far emergere già a livello operatori di canale le prime informazioni di *feedback*, alcune delle quali possono stimolare azioni correttive al livello dell'operatore stesso o delle variabili manovrabili dal *CAM*, mentre altre possono riguardare livelli decisionali superiori (come schematizzato nella *chart 319*) e vanno quindi sottoposte alle successive fasi di revisione del Controllo avanzamento.

Le verifiche di Controllo avanzamento dei risultati di vendita oltre che indirizzare situazioni critiche, e quindi tendenzialmente negative, dovrebbero rivolgere l'attenzione anche verso situazioni particolarmente positive per cercare di scoprire qualche chiave del successo che possa essere d'insegnamento per il *vendor* stesso.

Le lezioni apprese, in negativo e in positivo, dalle *business review* con gli operatori di canale risultano preziose per il *vendor* per diverse ragioni: innanzitutto perché emergono dalla viva realtà

del mercato e non sono elaborate in un astratto pensatoio, e poi perché, pragmaticamente, aiutano a individuare iniziative in grado di dare un sostegno al business corrente e a correggere aspetti che possono riguardare sia la gestione operativa del canale sia, in una più ampia prospettiva, le stesse politiche di canale.

## Le business review con i CAM



Le *business review* e le omologhe riunioni informali di Controllo avanzamento dei risultati di vendita con gli operatori di canale consentono al CAM di consolidare i dati relativi alla sua area e di raccogliere informazioni, diagnosi e interpretazioni dei fenomeni di mercato, incluse le attività della concorrenza, da persone che operano con continuità a contatto dei clienti e gestiscono in prima persona le situazioni di vendita.

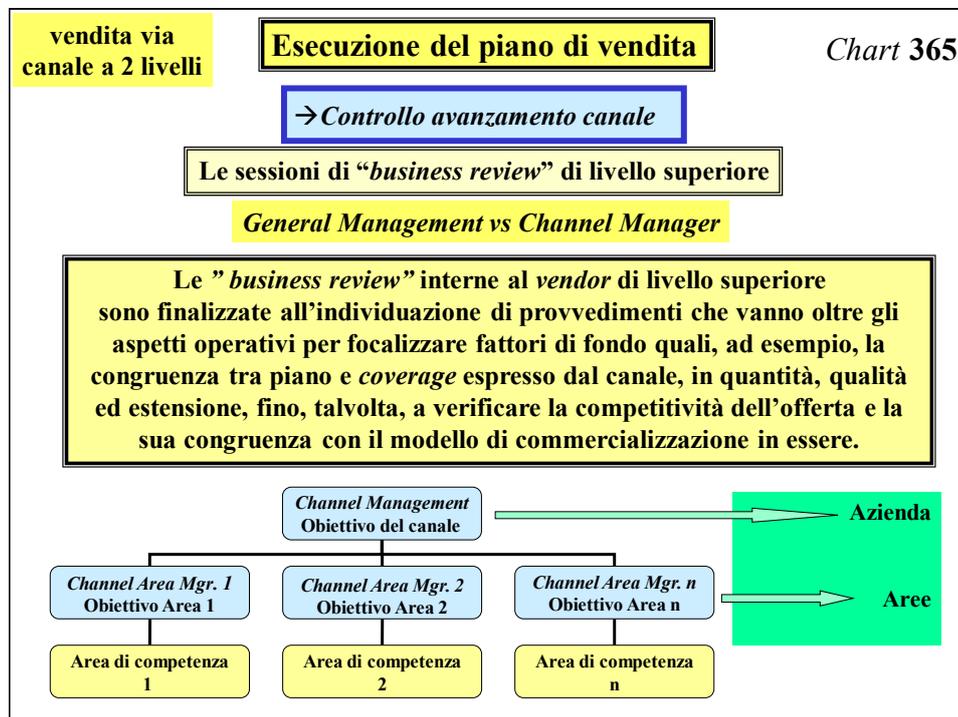
Queste informazioni e le discussioni che le accompagnano permettono al CAM responsabile di una certa area di dare una valutazione critica dell’andamento del business di quell’area, di rilevare quali operatori agiscono con modalità soddisfacenti nella logica del *vendor* (talvolta anche prescindendo dai risultati di breve periodo), quali operatori, invece, non sembrano aderire alla visione di conduzione degli affari proposta dal *vendor*. Le stesse discussioni, inoltre, permettono di cogliere quali linee di prodotto/servizio sembrano più o meno aderire, e per quali ragioni, alle esigenze del mercato coperto dagli operatori di quell’area, di venire a conoscenza di eventuali inibitori commerciali, tecnici e organizzativi a una conduzione più efficace degli affari e di raccogliere proposte tese a indirizzare aree di opportunità di difficile penetrazione e, in generale, a facilitare la conduzione del business.

Con questo corredo d’informazioni il CAM si prepara alla *business review* interna alla organizzazione del *vendor* in cui la sua controparte dialettica è il *Channel Manager* e le modalità di svolgimento della *review* sono molto simili a quelle schematizzate per i venditori diretti (*chart 297-299*), con in più un’analisi del *focus/commitment* e dei modi di conduzione degli affari da parte degli operatori di canale.

Questo livello di revisione può generare delle ulteriori informazioni di *feedback*, sulla base della visione complessiva delle problematiche dell’area.

Sia i *feedback* emersi dalle revisioni fatte dal CAM con gli operatori di canale e passati oltre perché ritenuti di competenza dei livelli decisionali superiori, sia i *feedback* generati dalla stessa revisione di area, chiamano o per degli interventi correttivi a livello di *Channel Management* o per essere passati alla superiore competenza dei vertici aziendali.

## Le *business review* di livello superiore nella vendita via canale a 2 livelli



Le *business review* a livello delle singole aree condotte dal *Channel Manager* consentono a quest’ultimo di acquisire una visione complessiva dell’andamento degli affari tramite il canale e le informazioni di *feedback* da portare all’attenzione dei vertici aziendali, quando i relativi interventi correttivi non possono essere valutati e decisi al suo livello.

Si è già visto dallo schema riportato nella **chart 319** come i *feedback* che emergono dal Controllo avanzamento riguardano spesso le Operazioni di vendita, e in questo caso gli eventuali interventi correttivi possono essere di competenza dello stesso operatore di canale o del CAM, oppure meno spesso possono riguardare le decisioni prese nella Predisposizione dell’ambiente di vendita (*Set-up*), e i relativi interventi diventano di competenza del *Channel Manager*, mentre più raramente i *feedback* mettono in discussione lo stesso Piano di vendita e in questi casi gli interventi non possono che essere di competenza dei vertici aziendali.

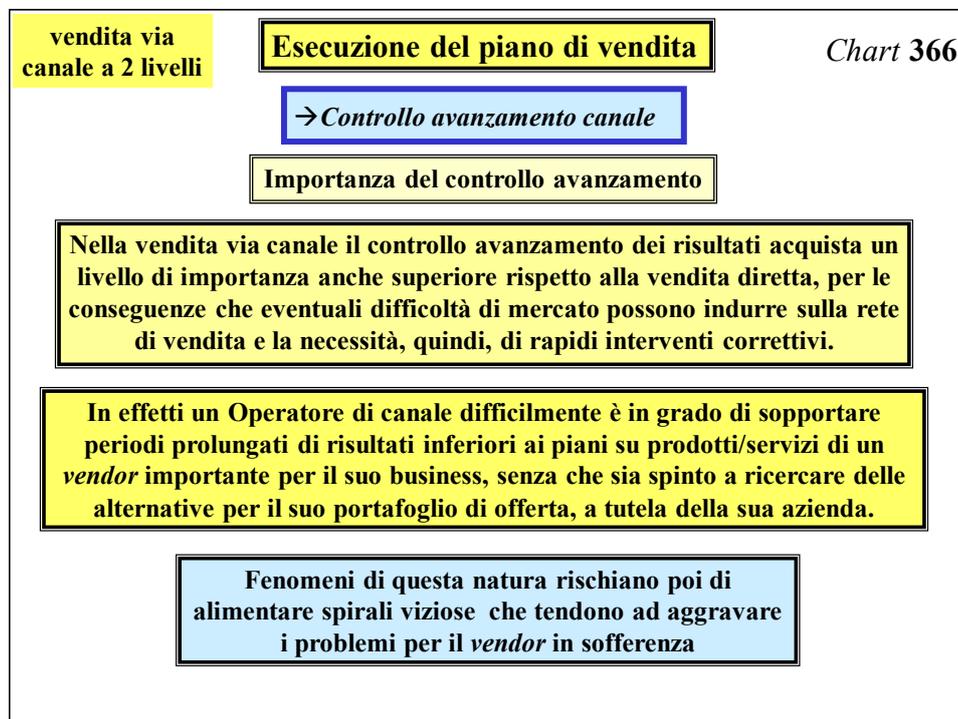
Quest’ultimo sarebbe il caso più delicato che viene discusso nella *business review* generale dove il *Channel Manager* si confronta con i vertici aziendali e le eventuali discussioni sul Piano di vendita sono finalizzate all’individuazione di provvedimenti che vanno oltre gli aspetti operativi per focalizzare fattori di fondo quali, ad esempio, la congruenza tra piano e *coverage* espresso dal canale, in quantità, qualità ed estensione, fino, talvolta, a verificare la competitività dell’offerta e la sua congruenza con il modello di *go-to-market* in essere, essendo il requisito della *channel readiness* (**chart 26, 66**) di tutte le linee di offerta un elemento che gioca un ruolo chiave nel successo delle operazioni di vendita via canale.

Il processo di Controllo avanzamento dei risultati di vendita raggiunge il suo fine quando di fronte a un andamento degli affari non in linea con quanto pianificato, e quindi non in linea con quanto necessario per ottenere i risultati economici desiderati, è in grado di evidenziare le criticità dalle

quali possono essere dedotte delle ipotesi sui provvedimenti correttivi necessari per superare, o almeno mitigare, i problemi di risultato che si stanno presentando.

Ovviamente per ottenere un miglioramento della situazione è necessario individuare provvedimenti efficaci e attuarli rapidamente anche se, man mano che si scala verso l'alto il livello d'intervento, è probabile si allunghino i tempi di ritorno dei benefici attesi da tali provvedimenti.

## Peculiare importanza del Controllo avanzamento nella vendita via canali esterni



L'importanza del Controllo avanzamento è stata già discussa alla [chart 302](#) per il caso della vendita diretta.

Nella vendita via canale valgono ancora tutte le considerazioni colà discusse con l'aggiunta di un aspetto che aumenta ulteriormente l'importanza del processo di Controllo avanzamento: si tratta dell'impatto sugli operatori di canale di un eventuale andamento non soddisfacente degli affari connessi all'offerta di un *vendor* per il quale sussista un rilevante *focus/commitment* da parte di quegli operatori.

In effetti, un operatore di canale in caso di difficoltà di mercato difficilmente è in grado di sopportare periodi prolungati di risultati non soddisfacenti su prodotti/servizi di un *vendor* importante per il suo business senza che, per tutelare la sua azienda, sia spinto a ricercare delle alternative per il suo portafoglio di offerta.

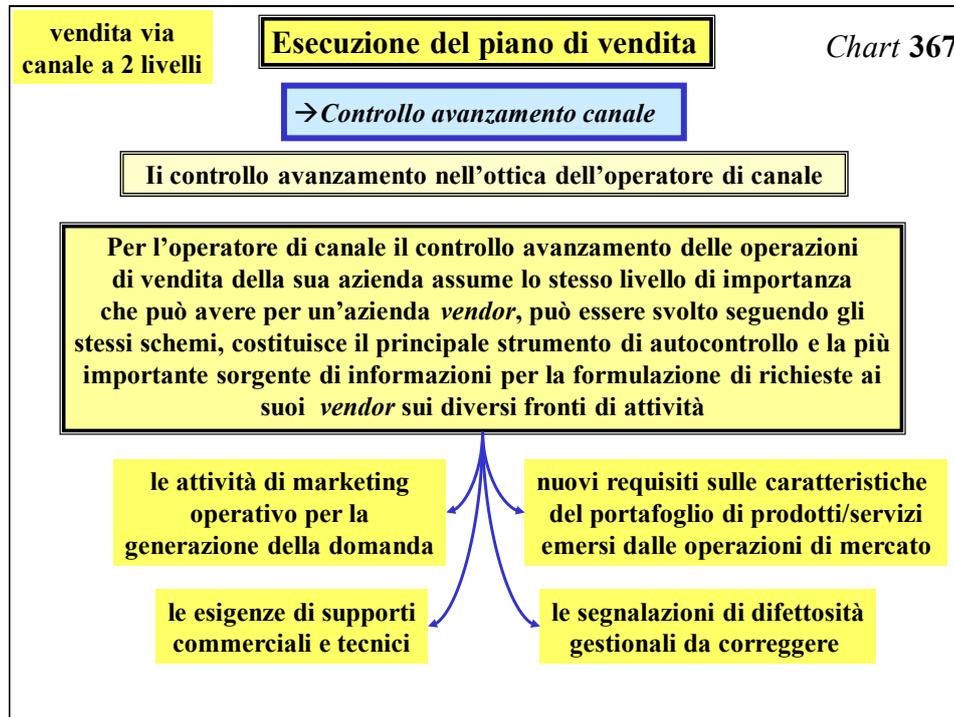
Fenomeni di questa natura rischiano poi di alimentare spirali viziose che tendono ad aggravare le difficoltà del *vendor*, come, ad esempio, degli atteggiamenti di sfiducia che riducono il *focus/commitment* degli operatori di canale per la percezione di scarsa convenienza a spingere un business che non trova sufficienti riscontri sul mercato.

Per questi motivi nella vendita via canale aumenta l'urgenza d'interventi correttivi nel caso di un andamento degli affari non soddisfacente o, comunque, non in linea con gli obiettivi stabiliti, e di conseguenza l'importanza del processo di Controllo avanzamento dei risultati di vendita.

Inoltre il valore del processo di Controllo avanzamento non consiste solo nello stimolare azioni di correzione delle decisioni organizzative e dei modi operativi che la realtà dimostra non adeguati ai fini che si vogliono perseguire, ma anche nella raccolta d'informazioni fresche dal mercato sulla

situazione economica delle aziende, sulle percezioni relative alla propria azienda (comportamenti, politiche commerciali, offerta, ecc.), sui comportamenti della concorrenza, informazioni utilissime per le strategie di marketing e per le decisioni di vertice sui futuri assetti dell'azienda.

## Il controllo avanzamento nell'ottica dell'operatore di canale



Si è già detto ([chart 363](#)) che l'operatore di canale in preparazione della *business review* o dell'incontro informale di Controllo avanzamento dei risultati di vendita con il suo *CAM*, dovrebbe procedere a un'attività di revisione interna del suo business.

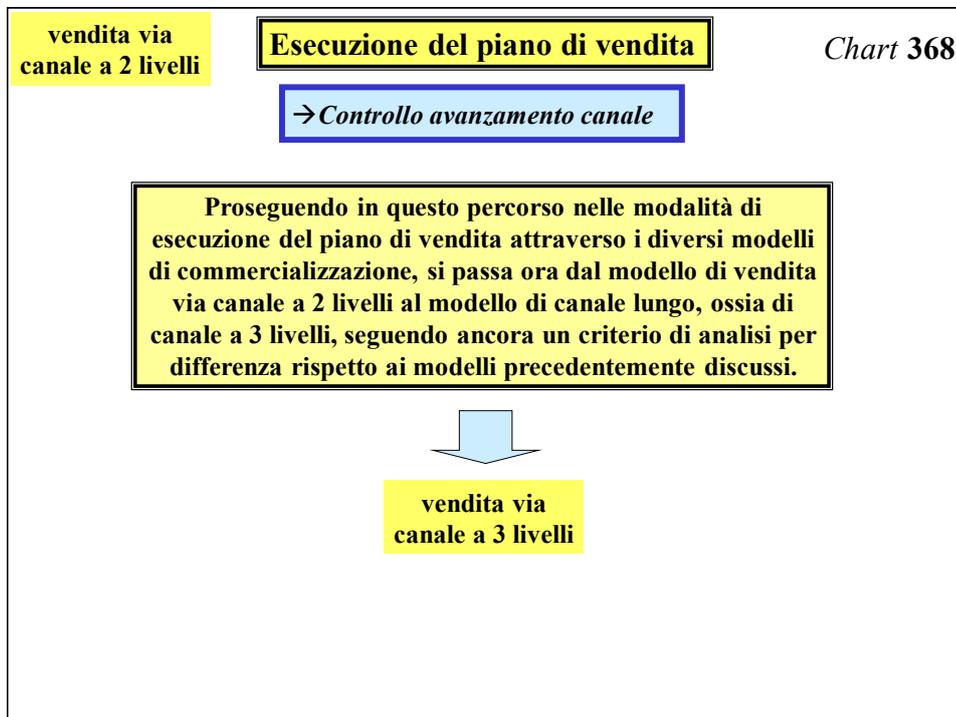
In un certo senso questo è un invito all'operatore di canale a porre in essere un processo di Controllo avanzamento delle sue operazioni di vendita alla stregua di un *vendor* in regime di vendita diretta, utilizzando gli analoghi schemi logici discussi alle [chart 296-302](#).

Un tale processo di Controllo avanzamento permetterebbe all'operatore di disporre di uno strumento sistematico di controllo delle sue attività di vendita e di una sorgente di informazioni utile oltre che per la messa a punto dei suoi modi di stare sul mercato anche per decidere quali richieste fare ai suoi *vendor* sui diversi fronti di attività, richieste che potrebbero riguardare:

- **le attività di marketing operativo per la generazione della domanda**, che l'operatore chiede ai *vendor* di realizzare nella zona in cui svolge la sua attività commerciale, al fine di facilitare il lavoro di sensibilizzazione del mercato e di individuazione delle opportunità;
- **nuovi requisiti sulle caratteristiche del portafoglio di prodotti/servizi emersi dalle operazioni di mercato**. Il contatto diretto con il mercato e con la concorrenza pone il venditore dell'operatore di canale in una posizione privilegiata per valutare gli effetti sui clienti dei punti deboli e dei punti forti dell'offerta di cui è latore sia rispetto alla concorrenza sia rispetto alle esigenze espresse dai clienti. Facendo partecipi i *vendor* di queste esperienze l'operatore di canale fornisce loro un apporto fondamentale per l'aggiornamento del portafoglio di offerta corrente e per lo sviluppo di nuove linee di offerta ([chart 28 e seg.](#));
- **le esigenze di supporti commerciali e tecnici** per mettere in campo, su certe situazioni di vendita particolarmente delicate e importanti, la forza e le competenze combinate dei *vendor* e dell'operatore di canale;

- **le segnalazioni di difettosità gestionali da correggere**, che possono riguardare aspetti di competenza dell'amministrazione, della logistica, della gestione del prodotto/servizio, ecc., aspetti ai quali il *vendor* potrebbe applicare poca attenzione ma che costituiscono dei pericolosi *irritant* per l'operatore di canale e/o per il cliente finale.

**La notevole similitudine nella gestione delle problematiche di vendita tra operatore di canale e *vendor* in regime di vendita diretta si estende così anche al processo di Controllo avanzamento delle operazioni di vendita.**



Si conclude qui la discussione sull'Esecuzione del piano di vendita nelle situazioni di commercializzazione via canale strutturato su 2 livelli.

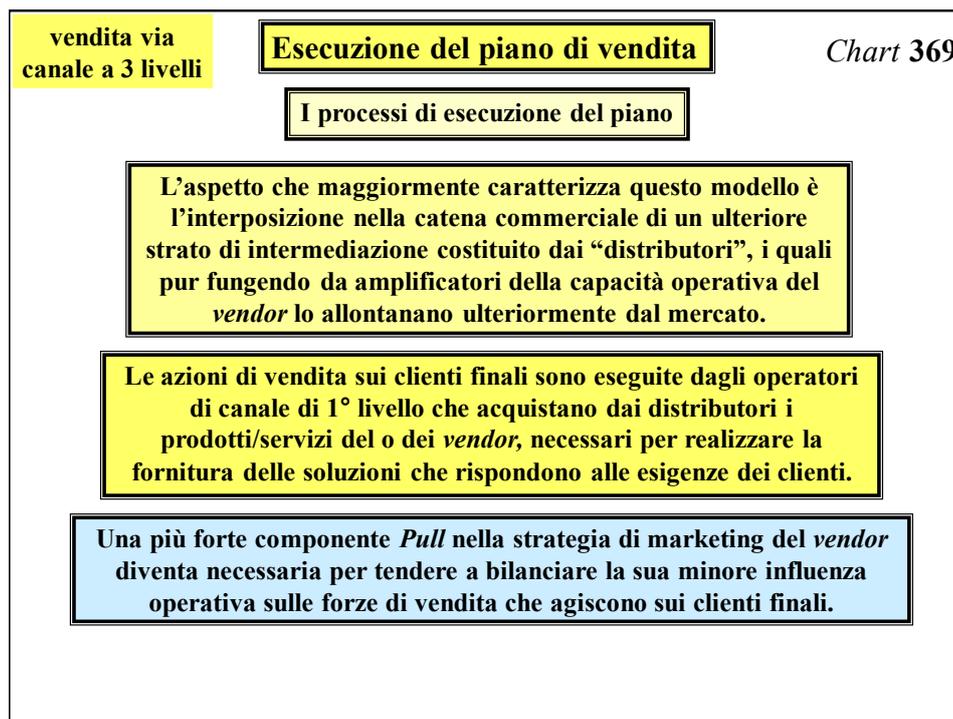
Sono stati esaminati i processi del *vendor* coinvolti in tale esecuzione (schematizzati alla [chart 319](#)), puntualizzando soprattutto le differenze rispetto al caso della vendita diretta e prendendo successivamente in considerazione le implicazioni per gli operatori di canale di 1° livello, quali fondamentali attori economici che partecipano alla catena di commercializzazione di quel *vendor*.

Da ultimo, come osservazione sulle risorse necessarie, si può affermare che nell'ottica del *vendor* rimane valido lo schema discusso per la vendita diretta alla [chart 303](#) con le seguenti differenze:

- la funzione di vendita si identifica nella funzione di *Channel Management* in cui il ruolo dei venditori è svolto dai *Channel Area Manager (CAM)*, i quali hanno anche una responsabilità para-manageriale sugli operatori di canale;
- la risorsa fondamentale aggiuntiva rispetto alla vendita diretta è costituita dal canale, a cui è delegato il compito della produzione delle vendite;
- le risorse strumentali vanno viste anche in un'ottica di supporto ai canali;
- le risorse economiche messe in gioco devono riguardare sia gli incentivi alle persone interne al *vendor* che gli incentivi *post-front* agli operatori di canale.

Dal punto di vista dell'operatore di canale le risorse necessarie all'Esecuzione del piano di vendita sono, sotto l'aspetto tipologico, le stesse di un *vendor* in regime di vendita diretta discusse alla già citata [chart 303](#), implementate tenendo conto delle esigenze specifiche e della scala dimensionale dell'azienda dell'operatore.

## Regime di vendita via canale a 3 livelli



Esaurita la discussione riguardante la vendita via canale a 2 livelli, si passa ora alla discussione della vendita via canale a 3 livelli seguendo ancora un criterio di analisi per differenza rispetto ai modelli precedentemente discussi.

Anche la discussione delle problematiche di Esecuzione del piano di vendita in una situazione di accesso al mercato via canale a 3 livelli **viene iniziata dall'ottica del *vendor***, quale capofila della catena di commercializzazione, per poi essere **estesa agli altri 2 livelli di tale catena: distributori e operatori di 1° livello.**

Come già detto introducendo lo stesso argomento per il canale a 2 livelli, le ragioni per cui un *vendor* per commercializzare la sua offerta possa decidere di utilizzare il canale indiretto sono discusse nell'ambito del capitolo dedicato al Piano di marketing (*chart 56-57 e 64-81*), dove, in particolare, le *chart 76-80* sono dedicate al canale a 3 livelli.

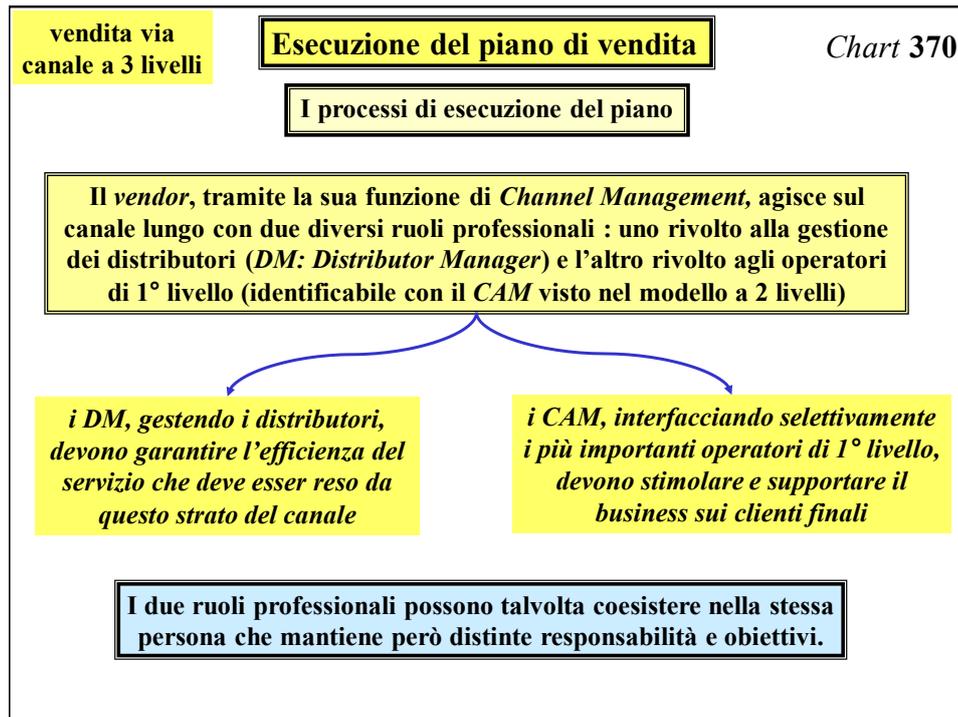
Prima di passare all'argomento specifico dell'Esecuzione del piano di vendita nel canale a 3 livelli, si raccomanda la rilettura delle *chart* del Piano di marketing sopra citate, relative alle problematiche della vendita via canale in generale e via canale a 3 livelli in particolare.

L'aspetto che maggiormente caratterizza questo modello è **l'interposizione nella catena commerciale di un ulteriore strato di intermediazione** rispetto al canale a 2 livelli precedentemente discusso, ulteriore strato costituito dai "**distributori**" i quali, pur fungendo da amplificatori della capacità operativa del *vendor*, sul piano commerciale e operativo lo allontanano ancor più dal mercato.

In questo modello di *go-to-market* le iniziative di vendita e la conduzione delle trattative sui clienti finali rimangono affidate agli operatori di canale di 1° livello, i quali acquistano dai distributori i prodotti/servizi del o dei *vendor* necessari alla realizzazione della fornitura delle soluzioni che rispondono alle esigenze dei clienti, e sono quindi i distributori che si approvvigionano dai *vendor* per alimentare il flusso di forniture agli operatori di 1° livello.

Tutto ciò oltre che allontanare il *vendor* dal mercato lo allontana anche dagli operatori di canale, riducendo ulteriormente il suo potenziale di direttività commerciale sugli operatori e i loro venditori, situazione che rafforza l'esigenza di una forte strategia compensativa di marketing *Pull* (*chart 43*) da parte del *vendor*.

## Introduzione della posizione di *Distributor Manager (DM)*



Nella vendita tramite canale a 3 livelli il *vendor*, in termini di transazioni di vendita, si relaziona con i distributori quali suoi clienti diretti, mentre sono questi ultimi che forniscono agli operatori di 1° livello i prodotti/servizi commercializzati da quel *vendor*.

Il tipo di rapporto commerciale del *vendor* con i distributori è sostanzialmente diverso rispetto a quello che potrebbe essere con operatori di 1° livello o con clienti finali, ed è quindi naturale che il *vendor* implementi un nuovo ruolo aziendale disegnato sugli aspetti peculiari della gestione del rapporto con i distributori, il *Distributor Manager (DM)*, i cui requisiti professionali saranno meglio delineati discutendo di Operazioni di vendita ([chart 398](#)).

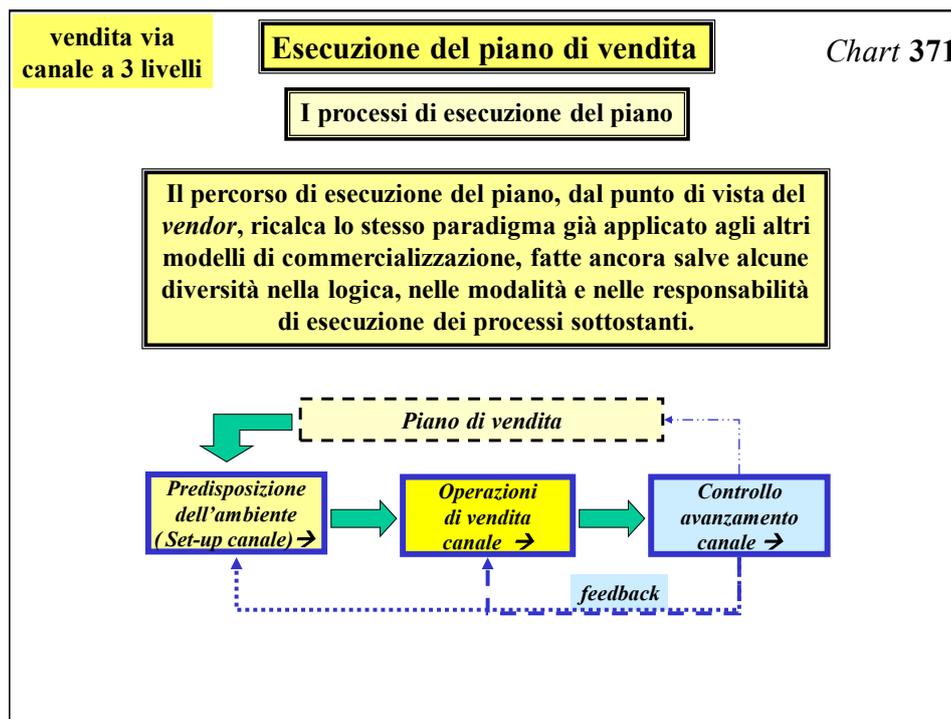
Si può anticipare che quello del *DM* è ancora un ruolo di gestione commerciale del distributore e quindi finalizzato ai risultati di vendita, contemperati, però, con certi oggettivi vincoli del distributore (discussi anch'essi alla [chart 398](#)).

Molti *vendor* tendono inoltre a mantenere un rapporto diretto anche con gli operatori di 1° livello per stimolare e supportare il business sui clienti finali, il quale costituisce il business "reale", nel senso che è quello che genera i risultati effettivi di vendita (risultati, cioè, non mascherati dagli effetti delle variazioni nelle giacenze di magazzino dei distributori e degli operatori di 1° livello), anche se tale rapporto diretto viene limitato agli operatori di maggior importanza per esigenze di economia nelle operazioni di vendita, stante la caratteristica, in genere, di notevole ampiezza di una rete di operatori servita da un canale a 3 livelli.

Il rapporto con gli operatori di 1° livello viene gestito tramite figure di *CAM*, aventi le stesse responsabilità già discusse per il canale a 2 livelli ([chart 318](#)), e la selezione di quali operatori seguire direttamente si realizza utilizzando criteri di analisi ABC ([chart 279](#)), cercando di individuare gli operatori che danno il maggior contributo al business (in genere, quel 10-20% di operatori che contribuiscono al 60-80% del business).

In alcune situazioni le posizioni di *DM* e *CAM* possono essere attribuite a una stessa persona, la quale, data la diversità di caratteristiche delle controparti, deve mantenere chiara la distinzione di compiti, responsabilità e obiettivi delle due posizioni.

## I processi di esecuzione del piano nella vendita via canale a 3 livelli



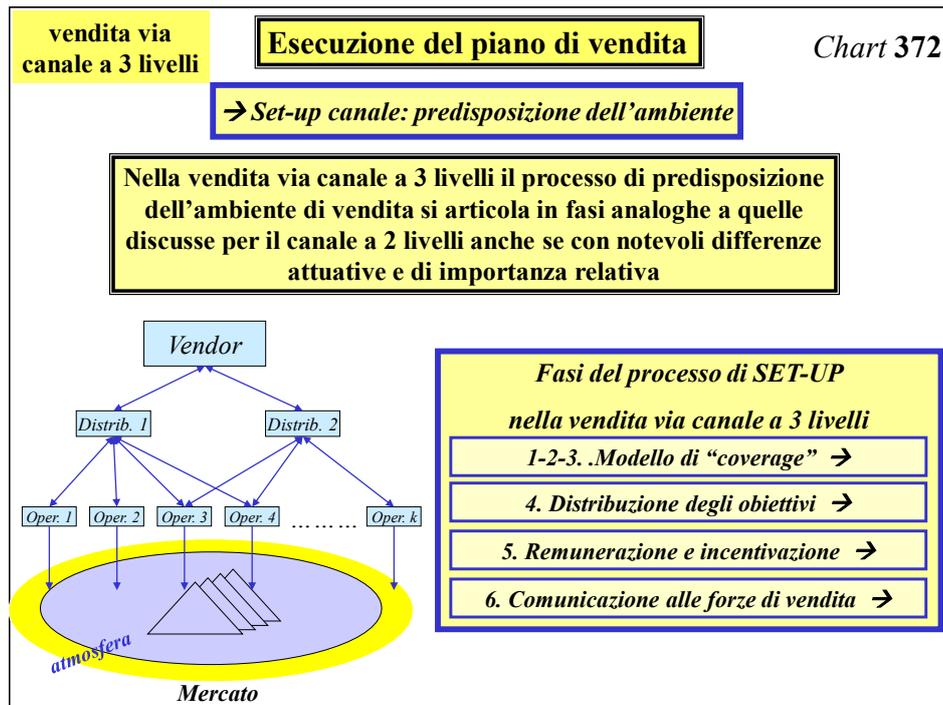
Il percorso di Esecuzione del piano di vendita **dal punto di vista del *vendor*** nel caso del canale a 3 livelli è strutturalmente simile a quello già discusso per la vendita diretta (*chart 137*) e per il canale a 2 livelli (*chart 319*), poiché i criteri che hanno portato a disegnare il paradigma (*chart 135*) non mutano sostanzialmente al mutare del modello di struttura del canale di accesso al mercato (*chart 52 e seg.*), mentre nella logica, nelle modalità e nelle responsabilità di esecuzione dei processi sottostanti possono presentarsi sia diversità, le quali saranno discusse nel seguito, sia affinità le quali, se discusse in precedenza, verranno richiamate per evitare pesanti ripetizioni, secondo un procedere che vede le discussioni riferite a uno specifico modello di struttura del canale effettuate per differenza rispetto ai modelli discussi in precedenza, dove il modello di vendita diretta, che è stato discusso per primo, rimane un riferimento importante per tutti gli altri modelli.

Quindi, analogamente al procedere adottato per i modelli di struttura di canale discussi in precedenza, partendo dal Piano di vendita, i processi di esecuzione di tale piano riguardano ancora:

- la **Predisposizione dell'ambiente di vendita (Set-up)**, che riguarda l'ambiente del *vendor*, gli ambienti dei distributori e quelli relativi agli operatori di canale di 1° livello anche se, per quanto discusso alla *chart* precedente, un certo grado di supporto e controllo da parte del *vendor* di tale predisposizione è limitato agli operatori selezionati gestiti da un *CAM*;
- le **Operazioni di vendita**, che coinvolgono fundamentalmente le attività sui clienti finali sviluppate dagli operatori di canale di 1° livello, le operazioni di fornitura agli operatori di 1° livello gestite dai distributori, le attività di vendita ai distributori e la gestione del canale complessivo da parte del *vendor*;
- il **Controllo avanzamento del piano**, con la generazione dei *feedback*, ossia di quelle informazioni che, in caso di una progressione degli affari che si discosti considerevolmente dall'andamento previsto, permettano di valutare su quali variabili aziendali intervenire per eventuali provvedimenti correttivi, controllo che coinvolge tutti e tre i livelli sui quali è strutturato il canale: operatori di 1° livello, distributori e *vendor*.

Questi processi sono ora discussi singolarmente secondo quel criterio già citato di analisi per differenza rispetto ai modelli discussi in precedenza.

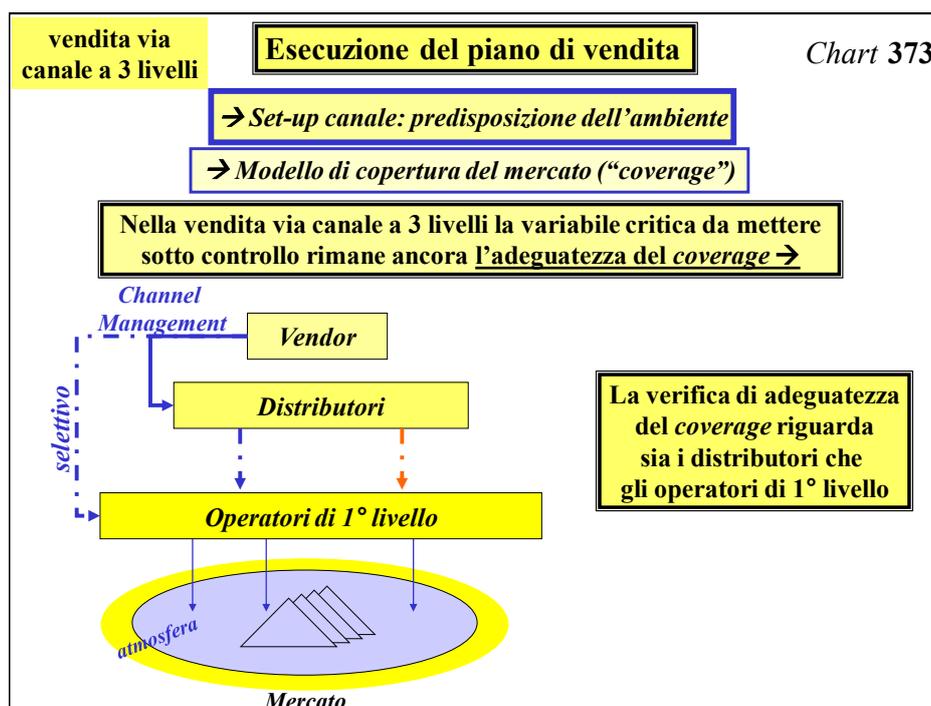
## Set-up del canale a 3 livelli



La discussione sui processi di Esecuzione del piano di vendita nel canale a 3 livelli viene iniziata con il processo che precede l'avvio delle Operazioni di vendita nel nuovo esercizio economico, la "Predisposizione dell'ambiente di vendita" o "Set-up", che, anche per il canale a 3 livelli, analogamente alla vendita via canale a 2 livelli ([chart 320](#)), si articola in quattro fasi che riguardano:

- gli schemi di **copertura del mercato (coverage)** da parte della struttura di vendita, schemi che influenzano la capacità di individuare e intercettare le opportunità di affari offerte dal mercato. In una struttura di canale molto articolata come nel modello a 3 livelli la copertura del mercato presenta maggiori difficoltà di assetto e di controllo;
- la **distribuzione degli obiettivi** che prefigura una mappa delle sorgenti dalle quali dovrebbero scaturire risultati di vendita congruenti con il piano assegnato. Una tale mappa è funzionale sia a guidare operativamente i responsabili della gestione delle singole sorgenti di risultati di vendita, dovunque siano collocate nella catena di commercializzazione, sia a controllare, sorgente per sorgente oltre che ai superiori livelli di consolidamento, il progredire nel corso dell'esercizio dei risultati di vendita rispetto a quanto pianificato e ad aiutare l'interpretazione dei fenomeni che generano tali risultati. Anche per la distribuzione degli obiettivi la complessità strutturale del canale a 3 livelli rende più sfocato il campo di azione di una tale metodica;
- la **remunerazione e incentivazione** è lo strumento che affianca la distribuzione degli obiettivi quale meccanismo di premio/penalizzazione che coinvolga e, tendenzialmente, motivi le persone nello sforzo necessario a perseguire gli obiettivi assegnati. Anche per questo importante strumento gestionale la complessità e la lunghezza del canale a 3 livelli, che determina rapporti relativamente più laschi all'interno della catena di commercializzazione rispetto alla vendita via canale a 2 livelli, ne rendono più problematica la gestione e la relativa efficacia;
- la **comunicazione alle forze di vendita**, che nel canale a 3 livelli dovrebbe avere una notevole ampiezza e diversificazione delle *target-audience*, richiede un forte impegno mentre assume una importanza crescente, proprio a causa della maggiore distanza tra *vendor* e venditori che agiscono sul mercato dei clienti finali.

## Fasi 1-2-3: Modello di copertura del mercato (*coverage*) nel canale a 3 livelli



Tutti i livelli nei quali si articola il canale contribuiscono alla copertura complessiva del mercato: gli operatori di 1° livello sono nella posizione più critica poiché devono provvedere alla copertura del mercato dei clienti finali, i distributori devono garantire la copertura della comunità degli operatori di 1° livello e il *vendor*, tramite la sua struttura di *Channel Management*, deve avere la capacità di coordinare e gestire la complessità di un canale così strutturato.

Per la copertura della comunità di operatori di 1° livello la rete di distributori implementata dal *vendor* deve essere tale da garantire un facile, rapido e conveniente accesso alle forniture dei suoi prodotti/servizi a tutti gli operatori di canale già reclutati dal *vendor* e a tutti quelli potenzialmente interessati a commercializzare la sua offerta.

Sugli schemi di copertura del mercato dei clienti finali in termini specifici e dettagliati il *vendor* non ha molto potere poiché le relative decisioni [*coverage*, segmentazione del mercato in zone e assegnazione delle zone ai venditori ([chart 141](#))] rientrano nell'autonomia degli operatori di 1° livello da cui dipendono i venditori che agiscono su questo mercato.

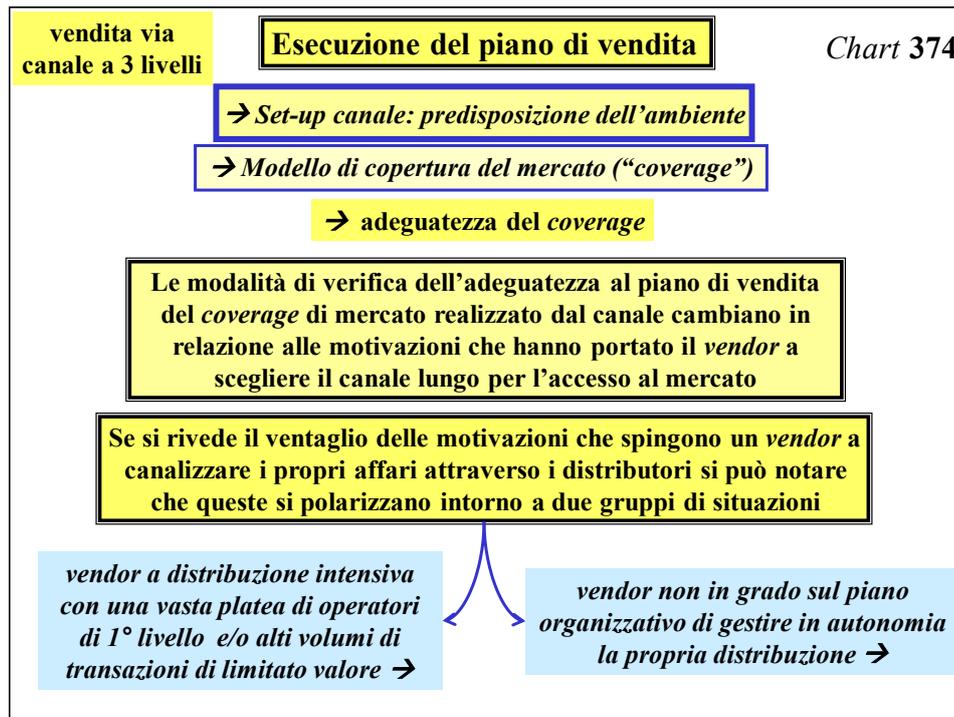
Inoltre nel canale a 3 livelli si riduce ulteriormente l'influenza del *vendor* nei confronti degli operatori di 1° livello stante la loro maggiore distanza determinata dall'interposizione del nuovo strato di intermediazione rappresentato dai distributori e la frequente pratica del *vendor*, giustificata dagli stessi motivi che hanno portato a scegliere il canale a 3 livelli, di gestire in via diretta gli operatori di 1° livello solo in maniera selettiva ([chart 370](#)).

Nella vendita via canali esterni non potendo il *vendor* decidere la struttura del *coverage*, dovrà comunque assicurarsi che la copertura del mercato da parte degli operatori di 1° livello e la stessa copertura della comunità di operatori di 1° livello da parte dei distributori, siano adeguate alle esigenze del Piano di vendita.

La variabile chiave da mettere sotto controllo è ancora quindi l'**adeguatezza del coverage**, ossia la "capacità" del canale a 3 livelli nel suo complesso di produrre un volume di affari congruente con gli obiettivi da perseguire.

Nelle prossime *chart* si procede alla discussione sulle problematiche connesse alla verifica di adeguatezza del *coverage*.

## Adeguatezza del *coverage* nel canale a 3 livelli

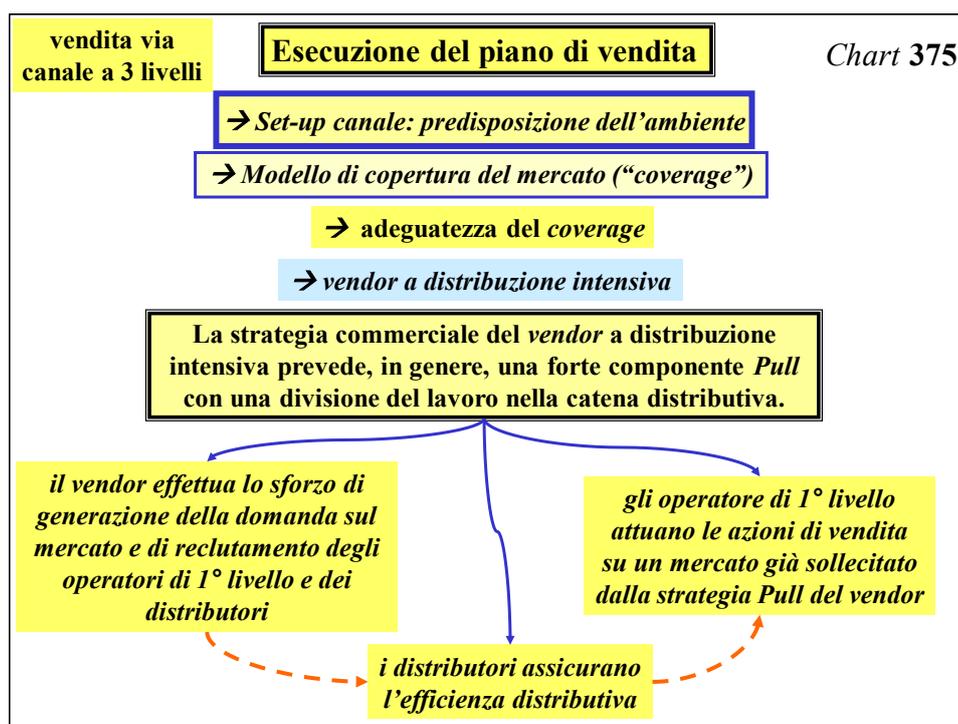


La verifica di adeguatezza dello stato del canale in termini di copertura del mercato rispetto alle esigenze del nuovo Piano di vendita è finalizzata a individuare l'esistenza di eventuali punti deboli e "colli di bottiglia" nella catena di commercializzazione che possano compromettere all'origine l'Esecuzione del piano di vendita e, quindi, il perseguimento degli obiettivi aziendali. Tale verifica dovrebbe permettere di porre rimedio a eventuali aree di debolezza nella copertura del mercato con un piano di azione che, se possibile, dia risultati nel breve periodo o, comunque, nel più breve tempo possibile. I modi per verificare tale adeguatezza cambiano in relazione alle motivazioni che hanno portato il *vendor* a scegliere il canale lungo per l'accesso al mercato. Se si esamina, infatti, la **chart 76** che riporta alcune delle principali motivazioni che possono spingere un *vendor* verso il canale a 3 livelli, si può osservare come per tali motivazioni i *vendor* siano riunibili in due gruppi che richiedono ai distributori di svolgere funzioni e ruoli che hanno notevoli diversità:

- nel primo gruppo si possono inserire i **vendor che propongono un'offerta con esigenze di distribuzione intensiva** (**chart 65**) o, più in generale, *vendor* che per caratteristiche del loro business si rivolgono a una vasta platea di operatori di 1° livello e/o alti volumi di transazioni di limitato valore. Queste tipologie di *vendor* richiedono una capillarità di presenza sui mercati indirizzati e una catena logistica efficiente ed economica. Rientrano in questo gruppo *vendor* che trattano prodotti di largo consumo e *vendor* che offrono prodotti tecnologici, anche complessi, vendibili in grandi volumi e destinati sia a privati consumatori che ad aziende (ad esempio, *personal computer*, *software*, stampanti, memorie, ecc.)
- nel secondo gruppo si possono inserire tutti quei **vendor non in grado sul piano organizzativo di gestire in autonomia la propria distribuzione**. Possono rientrare in questo gruppo *vendor* troppo piccoli in rapporto alla dimensione del mercato potenziale da indirizzare, *vendor start-up*, *vendor* anche consolidati, ma che vogliono entrare in un nuovo mercato limitando gli investimenti di ingresso, e business d'importazione alla ricerca di un'introduzione sul mercato nazionale. Queste tipologie di *vendor* chiedono ai distributori oltre a un efficiente servizio logistico/distributivo anche servizi aggiuntivi per il reclutamento di operatori di 1° livello e, in alcuni casi, programmi di marketing *Pull* su questi operatori.

Nelle *chart* successive si discute di adeguatezza del *coverage* per queste due tipologie di *vendor*.

## Vendor a distribuzione intensiva



Prima di discutere i criteri di esplorazione dell'adeguatezza del coverage nel canale a 3 livelli per *vendor* tipologicamente inseriti nel gruppo di quelli che hanno esigenze di distribuzione intensiva è opportuno qualche breve accenno alla divisione di ruolo tra i diversi attori economici che agiscono in tale filiera distributiva.

Un *vendor* della tipologia in discussione, quale capofila e punto di riferimento del canale per la sua offerta di prodotti/servizi, tende a focalizzarsi su quelli che possono essere considerati i suoi due principali interessi che sono necessari, anche se ovviamente non sufficienti, al successo della sua commercializzazione:

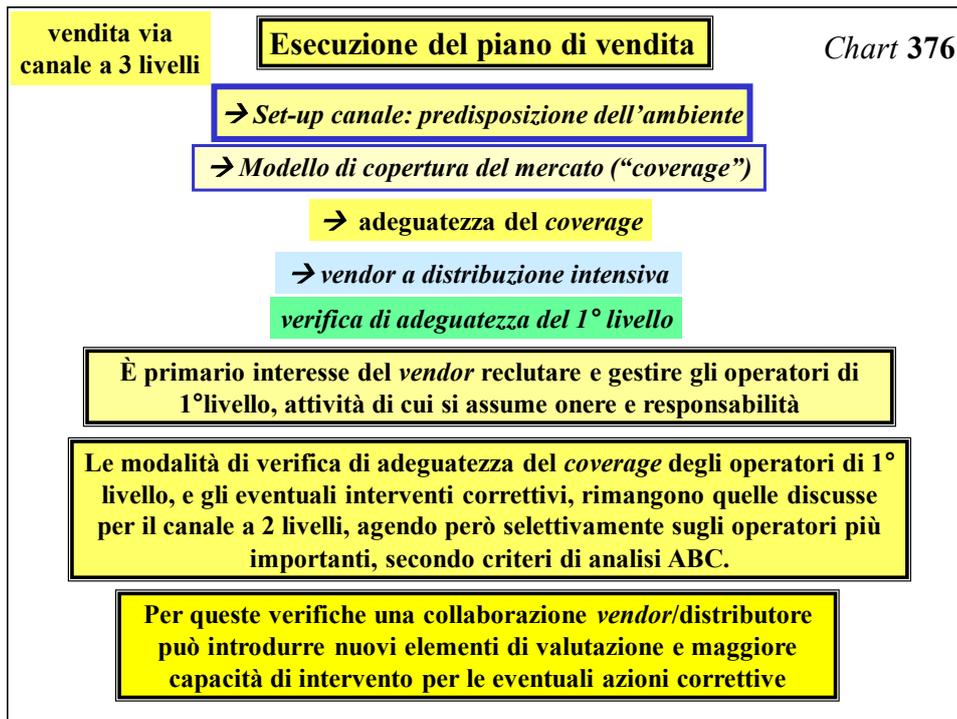
- la creazione della domanda sul mercato per la propria offerta tramite programmi di marketing *Pull* (chart 43),
- l'implementazione del canale attraverso il reclutamento degli operatori di 1° livello e dei distributori, con tutte le attività conseguenti per abilitarli a esercitare con efficacia ed efficienza i loro ruoli. In particolare le problematiche di reclutamento e di abilitazione degli operatori di 1° livello sono già state discusse, per il canale a 2 livelli, alle chart 327-330 e le considerazioni colà discusse rimangono valide almeno nelle loro linee generali.

Gli operatori di 1° livello una volta messi in condizione di vendere i prodotti/servizi di quel *vendor* su un mercato che dovrebbe già esser stato sollecitato dai programmi di marketing *Pull* di quest'ultimo, dovrebbero procedere nelle attività di vendita ai clienti finali.

I distributori in questo meccanismo di ruoli complementari dovrebbero assicurare l'efficienza logistico/distributiva nell'approvvigionare di prodotti/servizi gli operatori di 1° livello.

Appare chiaro come una verifica di adeguatezza del *coverage* deve prendere in considerazione tutti i livelli del canale poiché eventuali fattori inibitori potrebbero essere localizzati in qualunque anfratto della catena di commercializzazione.

## Verifica di adeguatezza del 1° livello



Nella verifica di adeguatezza del *coverage* del canale a 3 livelli sembra opportuno, per la sua importanza e delicatezza, **iniziare dal 1° livello** che è il livello che deve assicurare la copertura del mercato dei clienti finali.

Questa è la verifica di maggiore criticità perché si riferisce al livello del canale dal quale si genera il business che, a sua volta, produce i flussi di prodotti/servizi e quelli monetari lungo il canale.

Inoltre l'importanza della verifica a questo livello deriva dal fatto che creare una rete ampia e capillare di operatori di 1° livello, motivarla e mantenerla adeguatamente produttiva costituisce il compito più difficile e oneroso nell'ambito della commercializzazione via canali esterni.

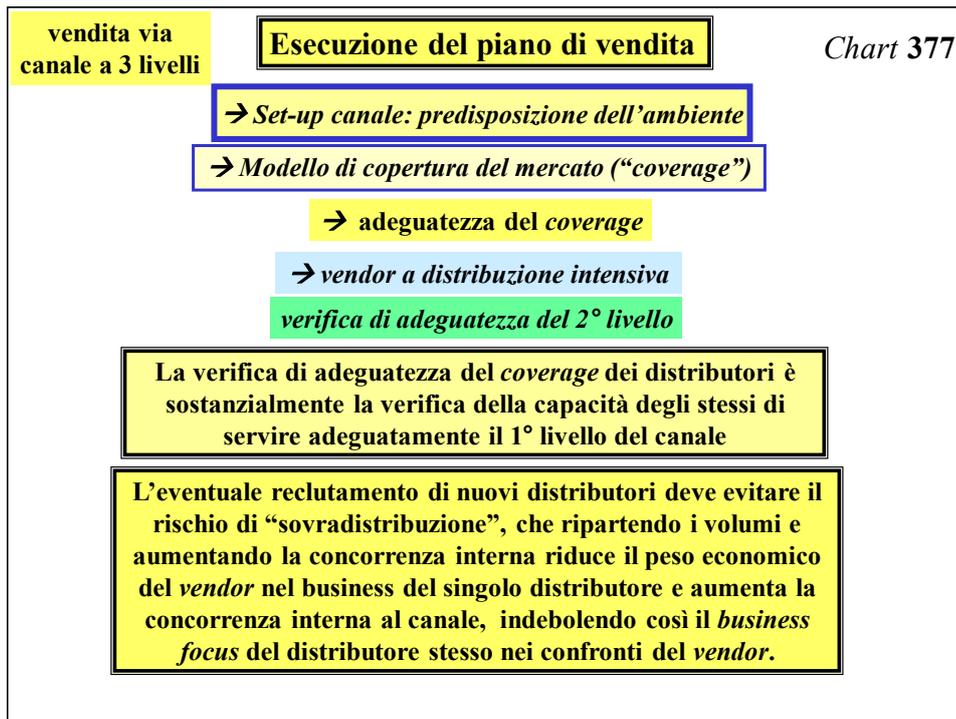
Si è già detto come sia nell'interesse primario del *vendor* stesso reclutare e gestire gli operatori di 1° livello che vanno a costituire il suo canale, anche se, stante l'ampiezza ipotizzata di un tale canale, la gestione in corso di esercizio degli operatori non può che essere selettiva e limitata a quelli di maggiore importanza secondo criteri di analisi ABC (*chart 279*) [quel 10-20% di operatori che contribuiscono al 60-80% del business (*chart 370*)].

Le modalità di verifica di adeguatezza del *coverage* degli operatori di 1° livello selezionati, e gli eventuali interventi correttivi (rinforzo delle strutture degli operatori attuali, loro *focus/commitment*, strumenti e supporti, reclutamento di nuovi operatori) rimangono quelle discusse per il canale a 2 livelli (*chart 322-333*), tenendo ovviamente conto della percentuale di business coperto dall'insieme di operatori presi in considerazione.

Per queste verifiche una collaborazione tra il *vendor* e i distributori può introdurre nuovi elementi di valutazione e maggiore capacità d'intervento per le eventuali azioni correttive.

Con la verifica di adeguatezza del 1° livello del canale **si aggiorna la mappa degli operatori più importanti sul piano del contributo al business**, mappa del quanto e del cosa vendono che costituisce un *input* importante per la successiva verifica sul 2° livello del canale.

## Verifica di adeguatezza del 2° livello



La verifica di **adeguatezza del coverage realizzato dai distributori** nei confronti della comunità degli operatori di 1° livello che trattano l'offerta del *vendor* è sostanzialmente la verifica della capacità degli stessi di assicurare l'efficienza logistico/distributiva nell'approvvigionamento dei prodotti/servizi necessari agli operatori per fornire la soluzione alle esigenze dei loro clienti.

La capacità dei distributori di adeguatamente servire il livello sottostante del canale coinvolge molteplici aspetti, tra cui:

- la disponibilità e l'assortimento di prodotti gestiti a stock oppure nel caso di prodotti approvvigionati su ordine la velocità del processo di approvvigionamento dal *vendor*;
- la facilità di accesso per gli operatori ai servizi del distributore che significa l'esistenza di basse barriere alla interazione, cioè barriere fisiche come quelle che ostacolano l'accesso agli interlocutori (sono esempi negativi in tal senso il *call center* intasato, i tempi di risposta troppo lunghi al contatto via email, ecc.) ma anche barriere di altra natura come, ad esempio, una rigidità eccessiva nelle valutazioni dei requisiti creditizi;
- la qualità dei supporti, anche remoti, per la corretta formulazione degli ordini e quindi, in sostanza il grado di assistenza all'acquisto;
- l'accesso diretto via internet per il piazzamento di alcune tipologie di ordini di acquisto e per l'accesso alle informazioni commerciali e tecniche sui prodotti/servizi, sullo stato degli ordini già inoltrati e delle spedizioni, sulla documentazione amministrativa (bolle di spedizione, fatture, pagamenti, ecc.);
- l'efficienza e la rapidità nell'acquisizione, gestione ed evasione degli ordini;
- la velocità e l'accuratezza nelle spedizioni e nei servizi di consegna;
- la precisione amministrativa.

Le opinioni degli operatori sui distributori sono indicazioni importanti per comprendere quanto sono apprezzati e la propensione degli operatori a servirsi da quei distributori.

Nel caso emergessero problemi significativi riguardo ai distributori, i provvedimenti correttivi dovrebbero riguardare innanzitutto un tentativo di modifica della situazione concordando dei piani di miglioramento di strutture, processi e comportamenti. Se questa strada si dimostrasse infruttuosa, sarebbe allora necessario procedere a un nuovo reclutamento cercando di evitare problemi di

sovradistribuzione sul secondo livello del canale, analoghi a quelli già discussi alla [chart 327](#) per gli operatori di 1° livello.



Se la strategia commerciale del *vendor* include una componente di marketing *Pull* sugli operatori di 1° livello, ossia iniziative di marketing che non indirizzano i clienti finali ma gli operatori di canale, azioni tese a sostenere l'importanza e il valore per gli operatori della commercializzazione dell'offerta del *vendor* oppure a far meglio conoscere agli operatori stessi gli aspetti tecnici, tecnologici, applicativi e di valore per i clienti finali di quell'offerta, allora queste iniziative potrebbero essere realizzate con la collaborazione di quei distributori che sono in grado di offrire questo tipo di servizi ai *vendor*, collaborazione totale o anche parziale nei casi, ad esempio, di esigenze di copertura di aree geografiche più facilmente o più economicamente accessibili al distributore che al *vendor*.

Ma non tutti i distributori sono in grado di offrire questo tipo di servizi di assistenza marketing a supporto della commercializzazione dei *vendor*, giacché tradizionalmente i distributori hanno le loro competenze specifiche focalizzate soprattutto intorno ai processi logistici e al rapporto operativo di fornitura all'operatore di 1° livello.

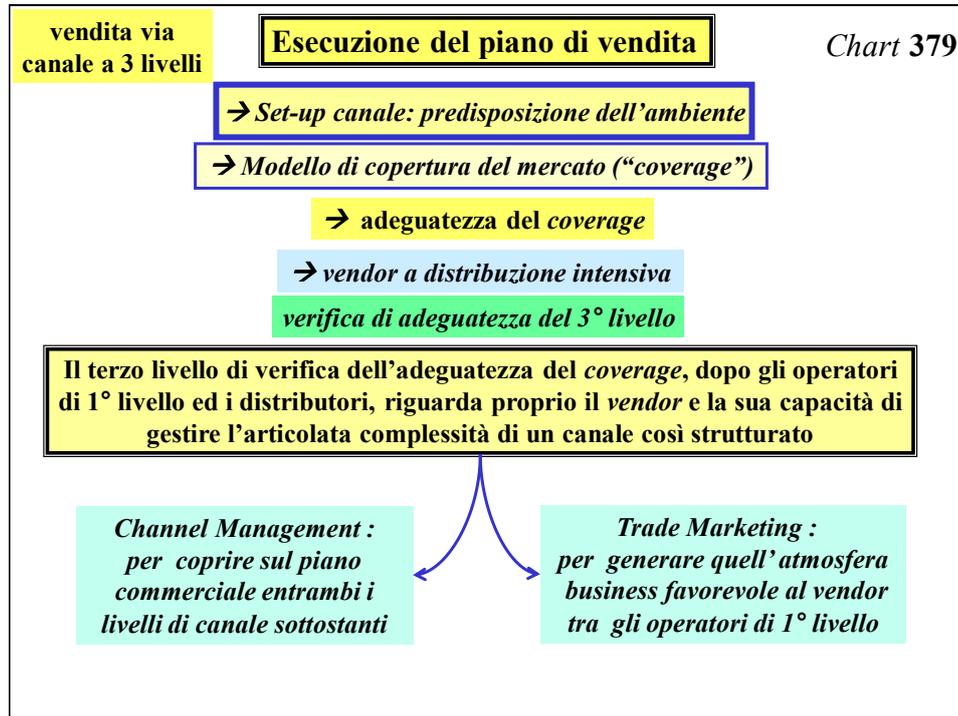
I distributori in grado di fornire ai *vendor* anche collaborazioni di marketing e altri servizi per gli operatori di canale, rientrano in quella classe di distributori già introdotta a [chart 78](#) come "distributori a valore aggiunto" o "*VAD*".

Questi servizi svolti dai *VAD* per conto di un *vendor* sono da quest'ultimo remunerati direttamente o indirettamente con il riconoscimento, ad esempio, di migliori condizioni di acquisto e hanno un effetto collaterale importante per il distributore nel senso che costituiscono un elemento di sua qualificazione agli occhi degli operatori, qualificazione che genera un vantaggio competitivo rispetto agli altri distributori e apre a un potenziale di servizi a pagamento verso gli operatori di canale, quali servizi di aggiornamento tecnico e commerciale, di addestramento su nuove offerte, di supporti tecnici specialistici, e altri possibili servizi che dipendono dalle caratteristiche del business che viene trattato.

Come si vedrà successivamente ([chart 382](#)), per un distributore la valutazione delle attitudini dei suoi *vendor* e del suo mercato di operatori di canale ad apprezzare questo tipo di servizi è

determinante per decidere o meno quegli investimenti necessari per evolvere da distributore tradizionale verso un assetto *VAD*.

## Verifica di adeguatezza del 3° livello



L'ultimo passo di verifica dell'adeguatezza del *coverage* riguarda il *vendor* stesso e la sua capacità di gestire la complessità strutturale propria di un canale a 3 livelli.

Entrambe le funzioni del *vendor* che guidano, gestiscono, supportano e controllano i fatti del canale, *Channel Management* e *Trade Marketing* (chart 88-89, 318, 325-330), devono essere in grado di garantire quella copertura che compete ai rispettivi ruoli.

Il *Channel Management* con le sue figure specialistiche di vendita, i *DM* (chart 370), quali controparti dei distributori, e i *CAM* (chart 318), quali controparti degli operatori di 1° livello selezionati, deve essere in grado di agire su entrambi i livelli del canale sottostante, assicurando la continuità di una spinta commerciale senza forzature ma maturamente bilanciata sull'esigenza di rispetto dei relativi ruoli di servizio di ciascun livello, e fornendo quei supporti commerciali, tecnici e, talvolta, manageriali che i distributori e gli operatori di 1° livello si aspettano dal *vendor*.

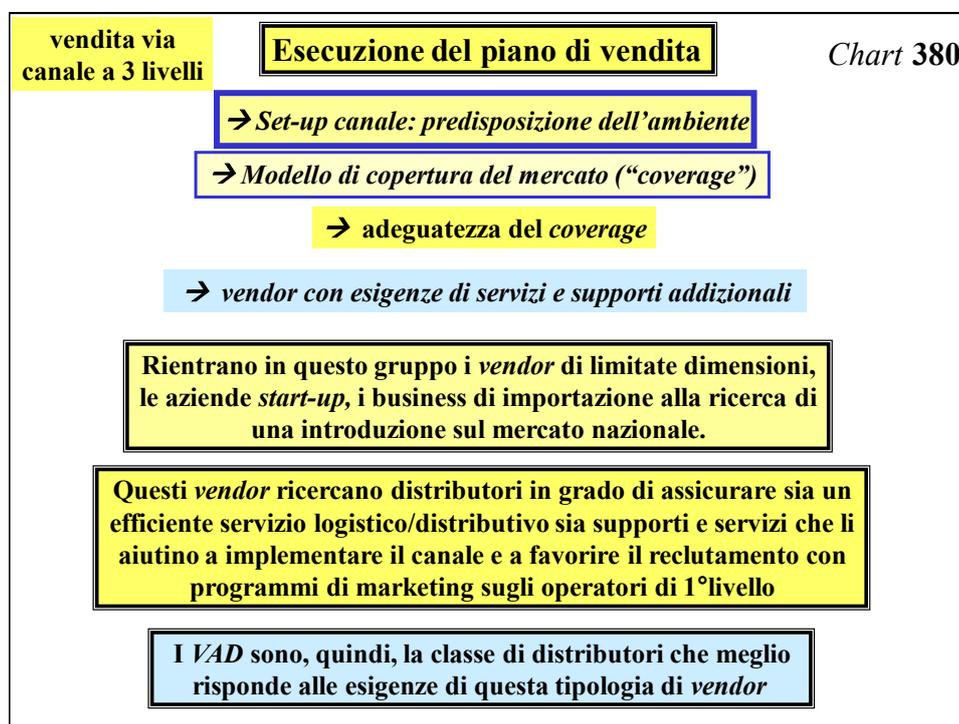
Un compito particolarmente delicato possono averlo quei venditori ai quali, per esigenze di economia delle operazioni o di vincoli di disponibilità di persone, sono affidate entrambe le posizioni di *DM* e *CAM*, nel senso che devono interfacciare uno o più distributori e nello stesso tempo alcuni degli operatori di 1° livello selezionati e seguiti direttamente con azioni *Push* dal *vendor*. La delicatezza del compito affidato a questi venditori deriva sia dalle diversità nelle caratteristiche del lavoro che devono svolgere nelle due posizioni, diversità che saranno viste discutendo di Operazioni di vendita alle chart 397-398 e 404, sia nel rischio di trovarsi in una posizione di conflitto di interessi per la possibilità che potrebbero avere di influenzare gli operatori che hanno in carico sulla scelta del distributore da cui fornirsi.

Il *Trade Marketing*, oltre ad agire con programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali, deve essere anche in grado di affiancare le operazioni del *Channel Management* con omologhi e specifici programmi diretti verso la comunità degli operatori di 1° livello, in modo di generare quell'atmosfera business favorevole al *vendor* e fornire al canale una maggiore consapevolezza del

valore dell'offerta proposta dal *vendor* sia nell'ottica degli interessi dell'operatore di canale sia in quella dei benefici per il cliente finale.

Il *Trade Marketing* deve essere inoltre in grado di utilizzare, se necessario, opportuno e conveniente, i servizi di eventuali *VAD* per l'esecuzione di alcuni di questi programmi.

## Vendor con esigenze di servizi e supporti addizionali



Con riferimento alla [chart 374](#), dopo aver discusso di verifica dell'adeguatezza del *coverage* per il raggruppamento di *vendor* che propongono un'offerta con esigenze di distribuzione intensiva, si passa ora a discutere per differenza, e quindi molto brevemente, lo stesso argomento per il raggruppamento di *vendor* non in grado sul piano economico e organizzativo di gestire in maniera completamente autonoma la propria distribuzione i quali, quindi, necessitano di servizi e supporti addizionali.

Come già visto possono rientrare in questo raggruppamento i *vendor* di limitate dimensioni aziendali, i *vendor* cosiddetti "*start-up*", ossia aziende di nuova formazione che, sviluppata una certa offerta, hanno l'esigenza di commercializzarla disponendo però di risorse limitate, i business di importazione alla ricerca di una introduzione sul mercato nazionale e quei *vendor*, anche già affermati, che vogliono entrare in nuovi mercati ma con limitati investimenti d'ingresso.

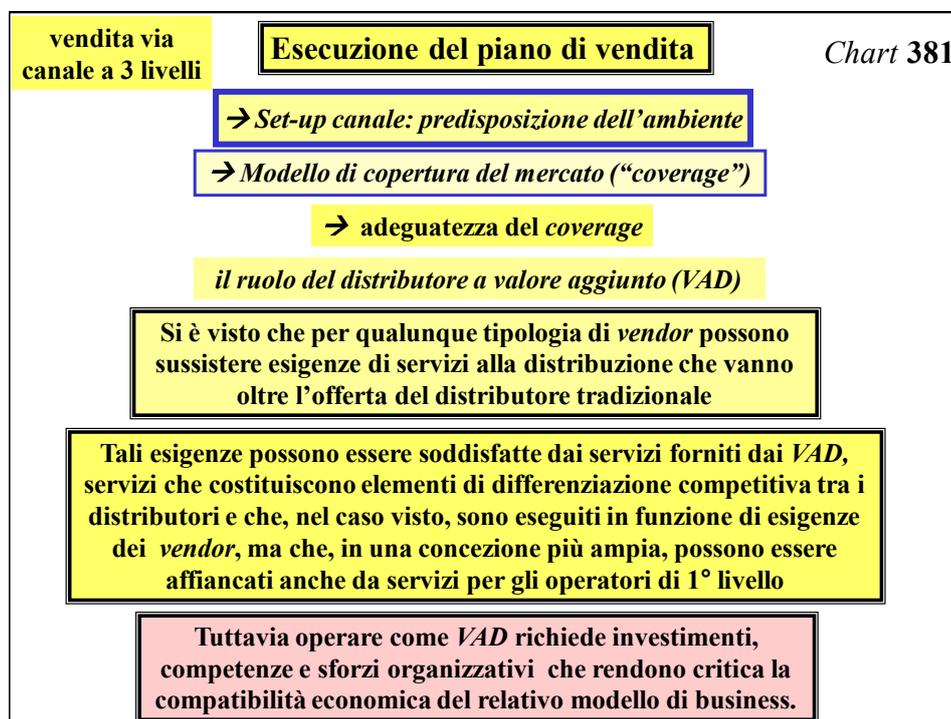
Per i *vendor* di questa tipologia diventa maggiormente importante che il distributore, oltre ad assicurare un efficiente servizio logistico/distributivo, sia in grado di fornire supporti e servizi che li aiutino, con programmi di marketing diretti alla comunità degli operatori di 1° livello, a generare interesse sulla loro offerta al fine di reclutare nuovi operatori che già lavorano su analoghe tipologie di business, per allargare la capacità del canale.

In una tale situazione sembra essere il *VAD* il distributore che meglio risponde a tali esigenze, mentre, ovviamente la generazione della domanda con programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali rimane in carico al *vendor*, così come rimane in carico al *vendor* la gestione diretta di operatori selezionati, al di là dell'aiuto all'allargamento del canale che può ricevere dal distributore.

A questo punto le modalità di verifica dell'adeguatezza del *coverage* per questa tipologia di *vendor* non si discostano sostanzialmente da quelle discusse in precedenza [verifica di adeguatezza su tutti

e 3 i livelli del canale (**chart 375-379**), salvo una maggiore attenzione, essendo l'allargamento del canale per incrementare la capacità produttiva la principale esigenza di questi *vendor*, all'abilità reale del o dei distributori ingaggiati di agire come *VAD* e di fornire quello specifico valore aggiunto che loro necessita.

## Ruolo del distributore a valore aggiunto (*VAD*)



È stato discusso in precedenza come per entrambe le tipologie di *vendor* schematizzate alla **chart 374** possano sussistere esigenze di servizi alla distribuzione che vanno oltre l'offerta tipica del distributore tradizionale, focalizzata esclusivamente sui processi logistici e sui rapporti operativi di fornitura agli operatori di canale di 1° livello.

È stato anche discusso come tali nuove esigenze possano essere soddisfatte dai servizi forniti dai cosiddetti "distributori a valore aggiunto", i *VAD*, servizi che costituiscono elementi di differenziazione competitiva tra i distributori e che, nel caso discusso, sono servizi a beneficio dei *vendor* ma che, in generale, si estendono a servire anche certe esigenze degli operatori di 1° livello.

Si è già discusso alla **chart 78** dei diversi profili caratteristici di posizionamento delle aziende di distribuzione rispetto a contrapposti orientamenti aziendali e si è quindi anche accennato al profilo *VAD*, argomento che qui viene ripreso per essere ampliato.

La decisione di un distributore di evolvere da un assetto tradizionale verso un assetto *VAD* è, in genere, un passo molto discusso a causa di diverse difficoltà di esecuzione e di **alcune contraddizioni** insite in una tale scelta.

Per avere un'idea delle difficoltà di esecuzione è opportuno esemplificare quale possa essere un menù di possibili servizi che un *VAD* può mettere in campo, iniziando da alcuni esempi di **servizi orientati a favorire il business dei *vendor***, in parte già discussi in precedenza:

- la realizzazione di programmi concordati di marketing *Pull* sulla comunità di operatori di 1° livello richiesti da un *vendor* per:
  - reclutare nuovi operatori,
  - potenziare la capacità commerciale e tecnica degli operatori già reclutati attraverso un trasferimento di conoscenze,

- realizzare campagne di *lead generation* (**chart 227**) con il trasferimento delle *lead* generate al portafoglio esistente di operatori, secondo criteri prestabiliti,
- rendere disponibili agli operatori di 1° livello prodotti/servizi complementari a quelli del *vendor*, che ne completino l'offerta in quanto necessari alla realizzazione delle soluzioni per i clienti finali, situazione tipica in caso di prodotti/servizi sistemici (**chart 19**).

Mentre nel caso di **servizi del VAD orientati agli operatori di 1° livello**, che sono poi l'elemento di sua maggiore qualificazione competitiva, questi possono essere del tipo:

- programmi di aggiornamento professionale e tecnico per il personale degli operatori,
- supporti commerciali e tecnici di pre-vendita,
- servizi professionali di post-vendita,
- servizi di addestramento per la certificazione tecnica,
- servizi finanziari per i clienti finali a supporto delle vendite degli operatori.

Si tratta di un paniere di possibili servizi sulla traccia di quello analogo discusso a **chart 325**, rivolto a potenziare la capacità commerciale degli operatori da parte di un *vendor* in ambiente di canale a 2 livelli, paniere che richiede di mettere a disposizione per un tale fine risorse organizzative ed economiche.

Per un distributore tradizionale mettere in grado la propria azienda di offrire servizi di questo tipo richiede investimenti, tempo e sforzi organizzativi di un certo peso.

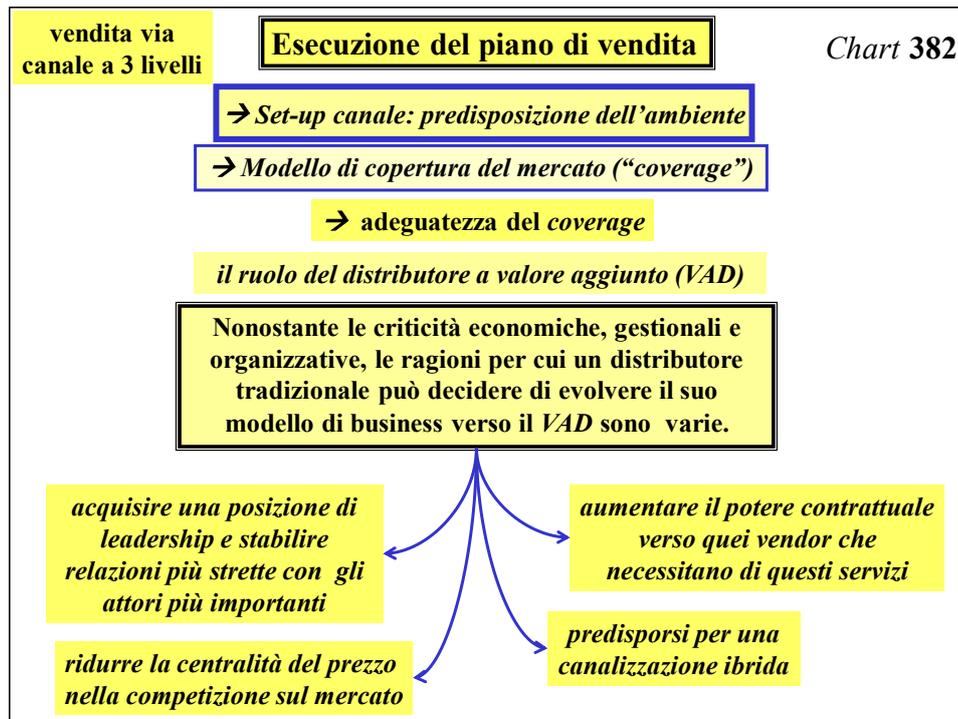
A ciò si aggiunge un'altra criticità: poiché un distributore tendenzialmente dispone di un portafoglio di offerta che include prodotti/servizi sia a volume che a valore (**chart 16-17, 65, 213**), con i primi che hanno minori esigenze di valore aggiunto dal distributore rispetto ai secondi, questo distributore per servire adeguatamente tutto il suo portafoglio **deve far coesistere culture e processi da distributore tradizionale con quelli da VAD**, condizione che aggiunge elementi di complessità gestionale e organizzativa.

Passando alle contraddizioni alle quali si è fatto cenno sopra, queste consistono fondamentalmente nella contrapposizione tra l'importanza prospettica dei servizi di valore aggiunto per le reti di commercializzazione e le numerose difficoltà pratiche per finanziarli.

In effetti, mentre per i distributori è difficile autofinanziare questi servizi a causa dei margini di contribuzione molto ristretti (si vedano a tale proposito le considerazioni di **chart 79** sul paradosso tra la centralità del distributore e i bassi margini con i quali si trova spesso a operare), nello stesso tempo è anche difficile farli finanziare, direttamente o indirettamente, dai beneficiari, soprattutto se si tratta degli operatori di 1° livello, per una diffusa loro forte sensibilità sia ai costi gestionali che ai prezzi d'acquisto, che sembra giustificata dalla crescente competitività dei mercati in cui essi operano.

Va però osservato che alcuni di quei servizi sopra menzionati, specialmente quelli maggiormente specialistici e tecnici, possono essere molto apprezzati dai clienti finali per il contributo che danno alla riduzione delle loro percezioni di rischio, sempre presenti nelle decisioni di acquisto importanti.

E questa osservazione ritornerà in una delle motivazioni, discusse alla *chart* successiva, che possono spingere, nonostante difficoltà e contraddizioni, un distributore a scegliere la strada che lo porta a evolvere verso un profilo *VAD*.



Si è visto come le difficoltà e le contraddizioni di natura economica, gestionale e organizzativa legate all'implementazione di una distribuzione a valore aggiunto siano concrete e significative.

Ciononostante sussistono dei motivi che spingono certi distributori a evolvere verso il modello VAD e alcuni di questi motivi sono riconducibili a:

- **acquisire una posizione di leadership e stabilire relazioni più strette con gli attori più importanti** delle filiere distributive. Un distributore in grado di offrire servizi di qualità sia ai *vendor* sia agli operatori di 1° livello, ottiene visibilità, apprezzamento e *leadership* sul suo mercato, che non possono non giovare ai suoi affari e nello stesso tempo aiutarlo a stabilire più strette relazioni con i suoi operatori e con i suoi *vendor*, sulla scia di una blanda forma di marketing relazionale di vendita e di acquisto (*chart 45-49*). Tutto ciò è a beneficio della sostenibilità del suo business nel lungo periodo, nell'ipotesi che abbia trovato la giusta formula per bilanciare economicamente tale impostazione;
- **aumentare il potere contrattuale verso quei *vendor* che necessitano di questi servizi**, per ottenere una posizione di preminenza nella distribuzione di quell'offerta e più favorevoli condizioni di acquisto;
- **ridurre la centralità del prezzo nella competizione sul mercato**, che è un po' il riflesso simmetrico verso i propri operatori del punto precedente. Un operatore di canale che apprezzi e abbia bisogno dei servizi di valore aggiunto offerti dal distributore ha minore sensibilità al prezzo, pur entro limiti tali da non compromettere la sua competitività;
- **prepararsi per una canalizzazione ibrida**, ed è questo forse il punto più importante e delicato. Se proposti a selezionati clienti finali, alcuni di quei servizi di valore aggiunto discussi alla *chart* precedente possono costituire un business autonomo che si autosostiene e permette di mantenere in azienda quelle competenze spendibili anche per il supporto agli operatori. In questo caso il modello di *go-to-market* del distributore slitterebbe facilmente verso il modello ibrido (*chart 82-87*) indirizzando sia operatori di canale di 1° livello sia clienti finali, opportunamente selezionati per assicurare al modello un buon grado di compatibilità interna. È questa però una decisione molto delicata che per aver successo implica la capacità del distributore di gestire una serie di contraddizioni e di potenziali conflitti d'interesse, argomento che sarà discusso parlando di Esecuzione del piano di vendita in regime di canale ibrido (*chart 410-414*).

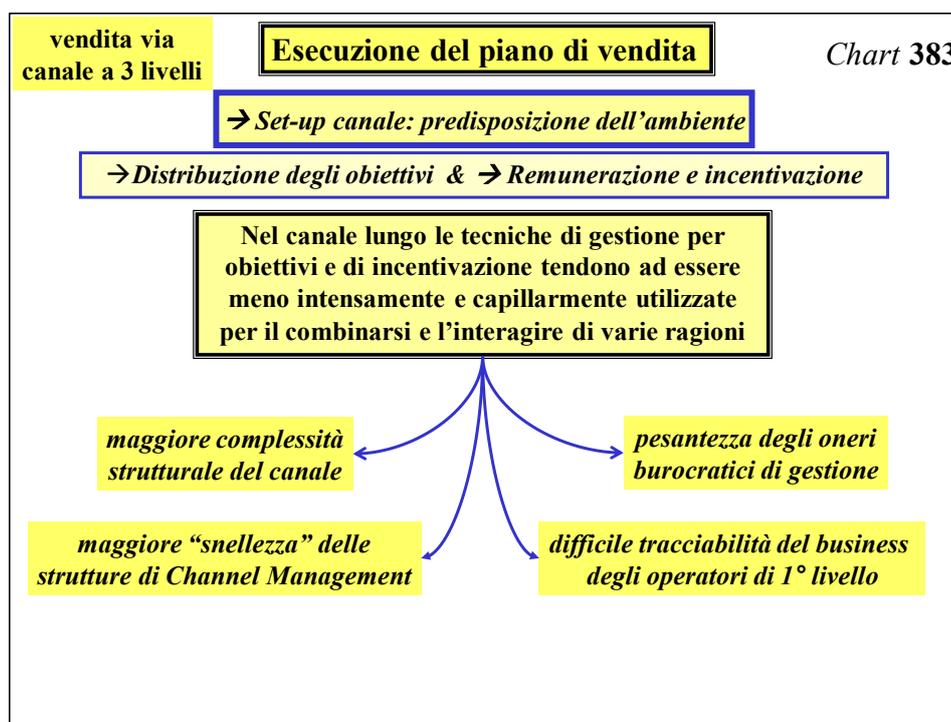
La sostenibilità in termini economici del modello di business *VAD* rimane un elemento critico che può essere affrontato assemblando apporti da diverse fonti:

- contributi economici, diretti o indiretti, dei *vendor* ai programmi concordati;
- proventi da alcuni dei servizi offerti agli operatori (*financing*, addestramento, supporti post-vendita, ecc.), anche quando addebitati sulla base di un recupero anche parziale dei soli costi;
- incremento nel margine di contribuzione generato dal presumibile aumento del giro di affari per effetto dell'adozione del modello *VAD* e dalla minore sensibilità al prezzo dei propri operatori;
- nel caso di adozione di un modello di *go-to-market* ibrido, i proventi della vendita delle soluzioni (che includono anche questi servizi) ai clienti finali.

Ovviamente l'altra condizione chiave, oltre l'aspetto economico, per la sostenibilità del modello *VAD* è il riconoscimento di valore da parte di committenti e destinatari dei servizi proposti, e questo tema apre a un problema di "vendita", nel senso più ampio del termine, di tale valore a causa di varie resistenze culturali spesso presenti in chi opera in mercati caratterizzati da una forte competitività di prezzo.

Si esaurisce qui la discussione sulla verifica di adeguatezza del *coverage* per le due tipologie di *vendor*, individuate a [chart 374](#), che hanno motivazioni diverse per aver scelto il canale a 3 livelli e si passa ora alla discussione delle altre fasi implementative della Predisposizione dell'ambiente di vendita.

## Fasi 4-5: Obiettivi, remunerazione e incentivazione nel canale a 3 livelli



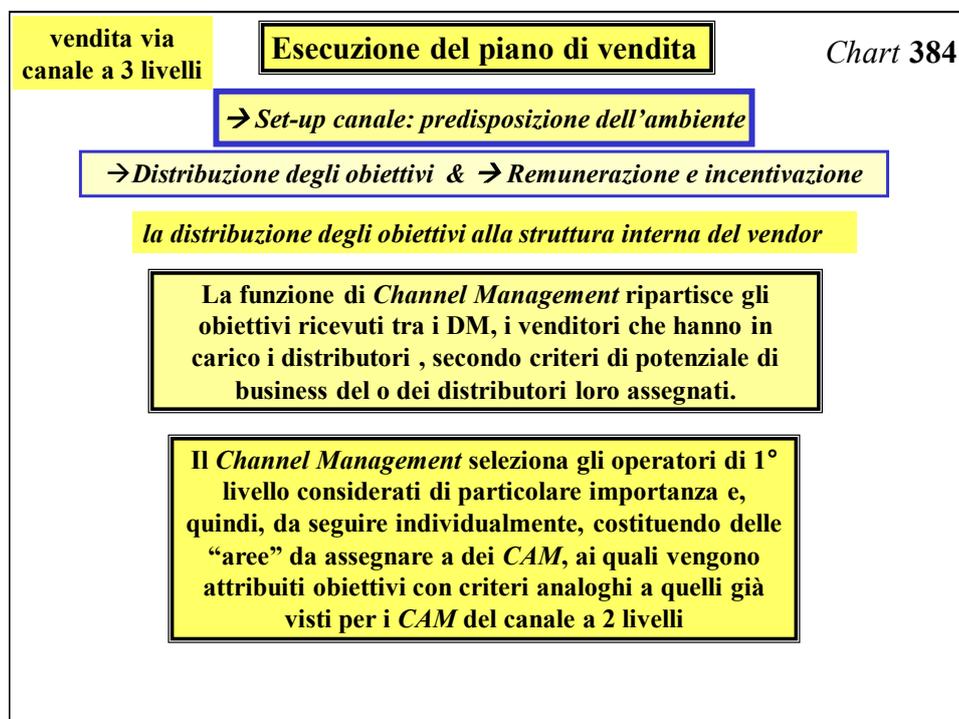
Esaurita la discussione sulle problematiche di *coverage* nella vendita via canale a 3 livelli, si passa ora all'esame della seconda e terza fase del processo complessivo di Predisposizione dell'ambiente di vendita, fasi relative alle problematiche di distribuzione degli obiettivi e di remunerazione e incentivazione, secondo lo schema sintetizzato a [chart 372](#).

In questa discussione queste due fasi sono trattate in forma unitaria a causa della stretta connessione tra le relative materie e perché nel canale cosiddetto lungo le tecniche di gestione per obiettivi e

d'incentivazione tendono a essere meno intensamente e capillarmente utilizzate per il combinarsi e l'interagire di varie ragioni, quali, ad esempio:

- la **maggiore complessità strutturale del canale**, che toglie al *vendor* la copertura completa, e in un certo senso il controllo, dei suoi operatori di 1° livello. Inoltre nel canale a 3 livelli gli operatori di 1° livello più importanti potrebbero ricevere obiettivi e incentivi sia dal *vendor* che dal distributore e nulla garantisce che queste diverse assegnazioni non siano in conflitto tra di loro, conflitto che le renderebbe da inutili a controproducenti;
- la **pesantezza degli oneri burocratici di gestione** di obiettivi e incentivi proprio in conseguenza della maggiore complessità strutturale del canale, della maggiore dimensione della rete distributiva associata, in genere, a questo modello di *go-to-market* e dell'esigenza di evitare, laddove possibile, incongruenze tra le diverse assegnazioni;
- la **maggiore "snellezza" delle strutture di Channel Management**, che permette di realizzare alcune delle economie associate a questo modello di *go-to-market* ma non consente di far fronte agli eventuali oneri burocratici di cui sopra;
- la **difficile tracciabilità del business degli operatori di 1° livello** a causa del rapporto indiretto di affari con il *vendor*, della reciproca maggiore distanza e del controllo operativo solo parziale della rete da parte del *vendor*. Queste condizioni consentono una gestione solo parziale di obiettivi e incentivi agli operatori di 1° livello.

## Le assegnazioni alla struttura interna del vendor



Anche in presenza dei limiti visti alla *chart* precedente della gestione per obiettivi e incentivi in questo modello di *go-to-market*, va detto che nella pratica professionale si tende a non rinunciare a usare questi strumenti di gestione degli affari.

L'assegnazione di obiettivi, ed eventuali incentivi associati, parte dal terzo livello del canale, quello del *vendor*, considerando innanzitutto i venditori che gestiscono i distributori, i *distributor manager* (DM), tra i quali viene ripartita la totalità degli obiettivi complessivi previsti dal Piano di vendita.

I criteri di distribuzione degli obiettivi ai DM sono analoghi a quelli adottati per i CAM del canale a 2 livelli (*chart* 335-336), criteri che considerano il potenziale commerciale presunto del o dei

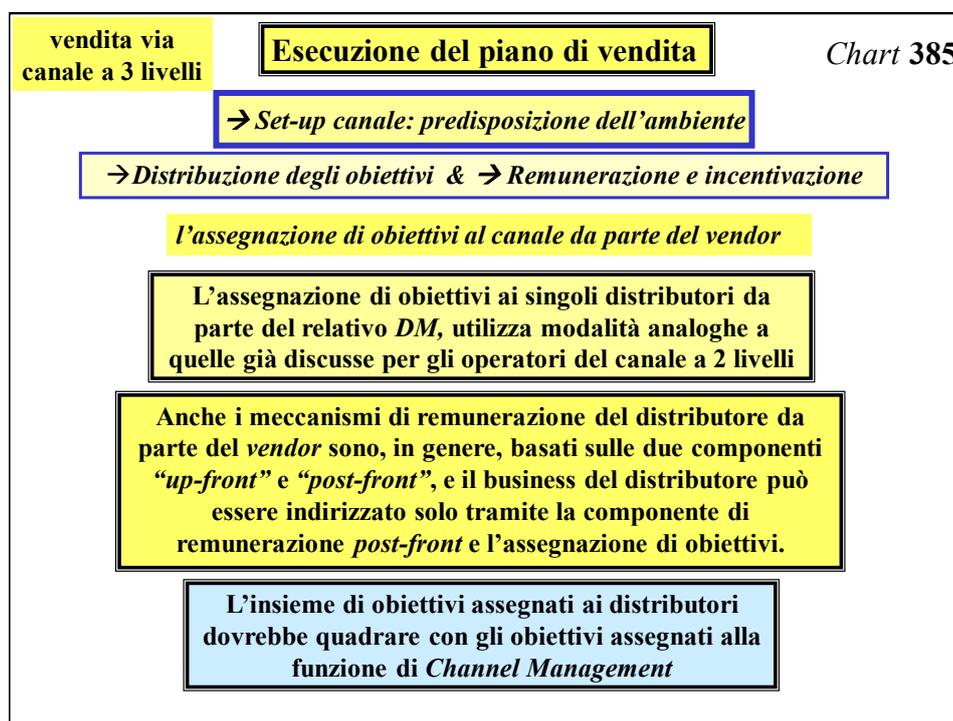
distributori assegnati a ogni *DM*, potenziale visto non in astratto ma nella prospettiva dell'entità del Piano di vendita da realizzare e quindi anche forzando gli obiettivi con degli aggiustamenti, laddove le stime di potenziale calcolate non dovessero accordarsi con il piano.

Con riferimento poi allo sforzo del *vendor* che mira a mantenere un certo livello di controllo sugli operatori di canale di 1° livello, si è già detto come questi proceda a selezionare gli operatori considerati di particolare importanza per poterli seguire individualmente, costituendo delle "aree" (*chart 318*) da assegnare a dei *Channel Area Manager (CAM)*.

Tra questi *CAM* viene ripartita quella quota parte degli obiettivi di piano che, con un atto presuntivo, si ritiene che gli operatori selezionati possano e debbano realizzare, ripartizione che segue gli stessi criteri già visti per i *CAM* del canale a 2 livelli (*chart 335-336*).

Per quanto riguarda remunerazione e incentivazione dei *DM* e dei *CAM* possono essere applicati criteri analoghi a quelli già discussi per i *CAM* nella vendita via canale a 2 livelli (*chart 344*), i quali si rifanno a una sintesi dei criteri discussi per i venditori e i manager della vendita diretta (*chart 181-186, 188*).

## Le assegnazioni al canale



Assegnati gli obiettivi al terzo livello del canale, il livello della struttura di *Channel Management* del *vendor*, questi devono essere poi portati più vicini al mercato e scendere, quindi, ai sottostanti livelli del canale.

Si procede quindi all'assegnazione di obiettivi ai singoli distributori, operazione effettuata dai rispettivi *DM* sulla base degli obiettivi che questi hanno a loro volta ricevuto, utilizzando modalità analoghe a quelle già discusse per l'assegnazione di obiettivi da parte dei *CAM* agli operatori di canale di 1° livello nel modello di vendita via canale a 2 livelli (*chart 338-342*).

Gli obiettivi sono, quindi, valutati sulla base di un ipotetico potenziale commerciale del distributore, bilanciato con il tasso di crescita richiesto al canale nel suo insieme.

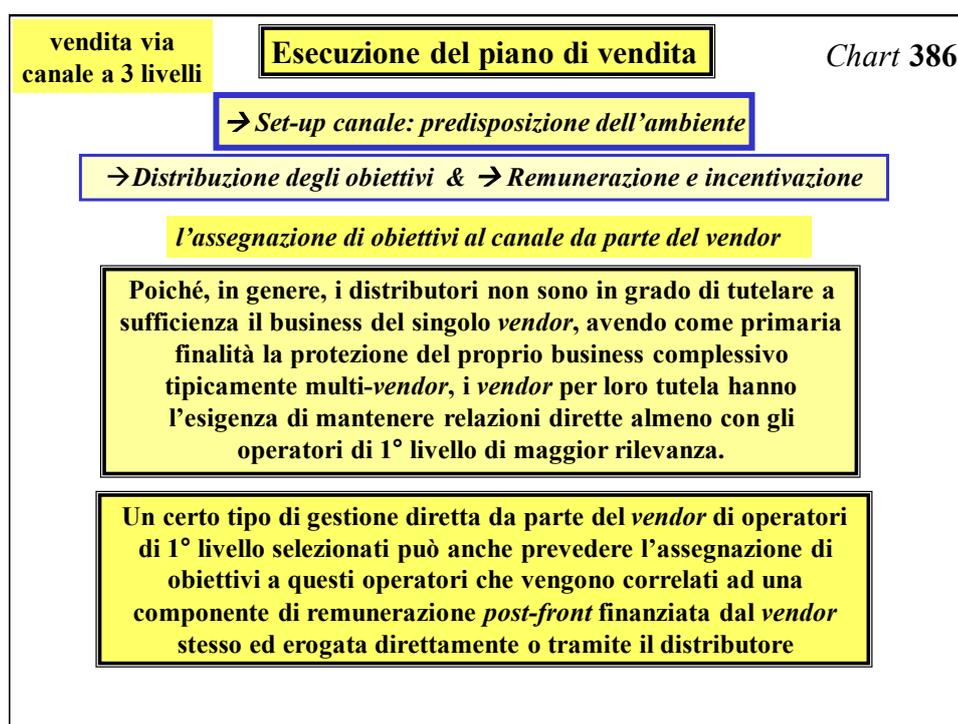
Un fattore rassicurante rispetto a un certo grado di arbitrarietà nell'assegnazione degli obiettivi è l'elemento di quadratura complessiva di tutti gli obiettivi assegnati ai distributori con gli obiettivi

assegnati alla funzione di *Channel Management* del *vendor* (a parte gli aspetti minori di sotto- o sovra distribuzione discussi alla [chart 175](#)).

Per rafforzare l'efficacia dell'operazione di assegnazione di obiettivi a delle entità aziendali come i distributori è opportuno che agli obiettivi vengano associati degli incentivi, aspetto a cui i distributori sono particolarmente sensibili per i limitati margini con i quali sono costretti a operare, aspetto già discusso parlando del paradosso del distributore alla [chart 79](#).

I meccanismi di remunerazione del distributore da parte del *vendor* sono anch'essi, in genere, basati sulle due componenti "up-front" e "post-front" (analoghi ai meccanismi discussi a [chart 345](#)), per cercare una maggiore protezione ai margini del distributore, e l'incentivazione collegata agli obiettivi assegnati al distributore interviene per sua natura solo sulla componente *post-front*.

Per gli aspetti economici e psicologici associati, l'assegnazione di obiettivi al distributore si presenta come un'operazione ancor più delicata rispetto all'analoga assegnazione agli operatori di 1° livello ([chart 342](#)), per il potenziale effetto moltiplicatore sul canale che può avere un'ipotetica disaffezione o, addirittura, un'eventuale ostilità, del distributore verso il *vendor*, nel caso che gli obiettivi fossero percepiti non equi ed economicamente dannosi per il distributore.



Proseguendo nella discesa degli obiettivi ai livelli del canale più vicini al mercato si perviene agli operatori di 1° livello i quali possono ricevere obiettivi sia dal *vendor*, quale capofila della filiera distributiva, pur non avendo un rapporto d'acquisto diretto con questi, stante l'intermediazione del distributore, sia dal distributore stesso come sua iniziativa autonoma o come azione coordinata con il *vendor*.

Nonostante che la decisione del *vendor* di commercializzare la sua offerta tramite il canale a 3 livelli abbia la conseguenza di fargli venire a mancare i rapporti diretti con i suoi operatori di 1° livello per quanto riguarda le transazioni di vendita, questi sente comunque l'esigenza di mantenere un legame almeno con i suoi operatori più importanti, ossia con gli operatori di classe A in una selezione fatta con criteri di analisi ABC ([chart 279](#)), il che significa mantenere un certo tipo di influenza e controllo su chi direttamente produce il 60-80% del suo volume di affari.

Tutto ciò è anche conseguenza del fatto che, in genere, i distributori non sono in grado di tutelare a sufficienza il business del singolo *vendor*, avendo come primaria finalità la protezione del proprio

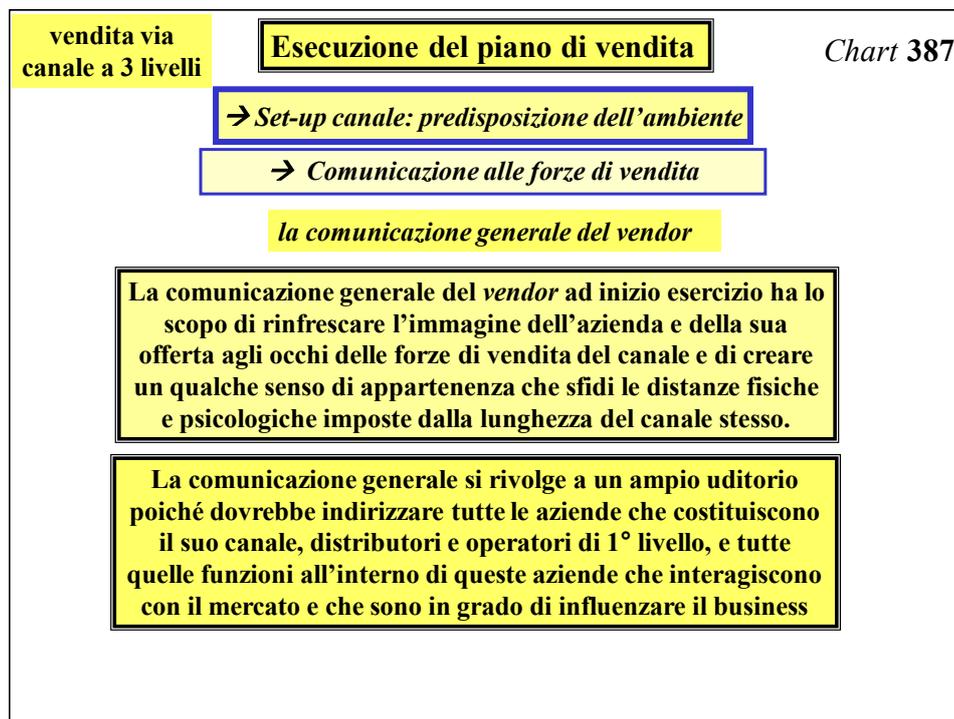
business complessivo tipicamente *multi-vendor*, per cui i *vendor* si devono autocautelare mantenendo relazioni dirette almeno con gli operatori di 1° livello di maggior rilevanza.

Gli operatori che il *vendor* decide di seguire direttamente sono gestiti da uno o più *CAM* i quali provvedono a ripartire tra gli operatori loro assegnati gli obiettivi ricevuti, ancora secondo gli stessi criteri visti per il canale a 2 livelli (*chart 338-342*), obiettivi che vengono correlati a una componente di remunerazione *post-front* finanziata dal *vendor* stesso ed erogata direttamente o tramite il distributore.

Poiché sussiste il problema della contabilizzazione del business di un operatore di 1° livello perché questi non acquista direttamente dal *vendor*, la collaborazione con i distributori diventa essenziale per ottenere i dati di acquisto degli operatori.

La relazione diretta del *vendor* con gli operatori selezionati può essere interpretata come una forma di *Push marketing* sul 1° livello del canale, che è poi quello direttamente produttivo, e con questi meccanismi la ragnatela di copertura e di controllo del canale copre almeno i maggiori contributori al business complessivo del *vendor*.

## Fase 6: Comunicazione alle forze di vendita nel canale a 3 livelli



La Predisposizione dell'ambiente di vendita nell'ottica del *vendor* è a questo punto esaurita riguardo alle decisioni relative all'assetto delle risorse e alla loro finalizzazione attraverso obiettivi e incentivi e per renderla completa manca solo una comunicazione alle forze di vendita (*chart 372*) con valore informativo e motivazionale per un'esecuzione il più possibile consapevole e convinta del Piano di vendita.

La comunicazione del *vendor* si articola, in genere, su un doppio piano: una comunicazione generale che a inizio esercizio ha lo scopo di rinfrescare l'immagine dell'azienda e della sua offerta agli occhi delle forze di vendita del canale e di creare un qualche senso di appartenenza che sfidi le distanze fisiche e psicologiche imposte dalla lunghezza del canale stesso, e una comunicazione specifica per il trasferimento di obiettivi e incentivi ai destinatari, siano essi distributori o operatori di 1° livello.

La comunicazione generale del *vendor* si rivolge a un ampio uditorio poiché dovrebbe tendere a indirizzare tutte le aziende che costituiscono il suo canale, quindi sia distributori che operatori di 1°

livello, e tutte quelle funzioni all'interno di queste aziende che interagiscono direttamente o indirettamente con il mercato e che sono in grado di influenzare il business, quali i manager e gli addetti alle vendite, al marketing, ai servizi, alle strutture di supporto commerciale, ecc.

I contenuti di questo piano della comunicazione coinvolgono aspetti connessi:

- alle strategie aziendali del *vendor*,
- agli obiettivi da perseguire,
- al valore per il canale e al valore per i clienti finali dell'offerta corrente,
- alle novità dell'offerta e alle tendenze in atto,
- ai successi realizzati,
- ai supporti disponibili a sostegno del business del canale,
- ai modi con i quali il *vendor* è in grado di aiutare chi opera nel canale a superare le difficoltà di natura commerciale o tecnica che si possono presentare,
- e a tutte quelle informazioni che sostengono la fiducia e suscitano qualche coinvolgimento emotivo verso l'azienda *vendor* e la sua offerta in chi opera nel canale.

Data la dimensione e l'articolazione di un canale a 3 livelli il problema che si pone in queste circostanze è di escogitare il modo più semplice, rapido ed economico di convogliare questi messaggi, utilizzando incontri 1-a-1 per le controparti di maggiore importanza e incontri 1-a-molti per le altre, oppure tramite eventi del tipo *kick-off* canali, discussi alla [chart 351](#), che consentono un contatto reciproco più ampio e completo dell'azienda *vendor* con il suo canale.

## La comunicazione specifica al distributore



Passando al piano della comunicazione specifica per il trasferimento di obiettivi e incentivi ai distributori, tale comunicazione è affidata ai rispettivi *Distributor Manager*, i *DM*, che costituiscono i gestori della relazione del *vendor* con i distributori.

Si presuppone che i *DM* abbiano già ricevuto gli obiettivi e abbiano provveduto alla loro ripartizione tra i distributori ([chart 385](#)) e, a questo punto, la comunicazione di obiettivi/incentivi al

singolo distributore diventa l'atto iniziale di Esecuzione operativa del piano di vendita nel nuovo esercizio.

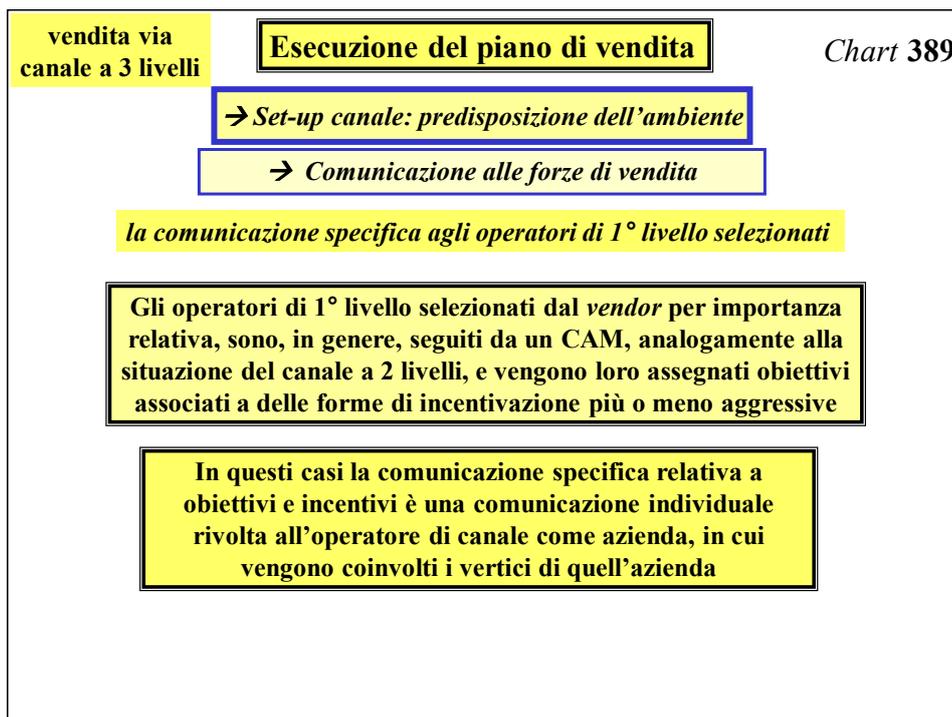
Questo tipo di comunicazione coinvolge direttamente i vertici dell'azienda di distribuzione e presenta diversi profili di delicatezza per le sue implicazioni economiche, stante la notevole sensibilità dei distributori agli aspetti di marginalità delle loro vendite a causa dei bassi margini di contribuzione con i quali si trovano spesso a operare (*chart 79*).

Se gli obiettivi fossero ritenuti eccessivamente alti dal distributore o gli incentivi insufficienti, questo atto comunicativo può innescare un'accesa dialettica tra le parti, dialettica che va gestita con particolare accortezza per diversi motivi:

- **il notevole peso politico del distributore a causa della sua influenza sulla rete degli operatori:** un distributore che si ponesse in una posizione di voluta negligenza, se non di marketing negativo, verso un *vendor* non particolarmente forte come posizione di mercato può causargli notevoli danni;
- **l'importanza per il *vendor* del *business focus* del distributore sulla sua offerta:** viceversa rispetto al punto precedente, una posizione di marketing positivo e pro-attivo del distributore a favore del *vendor* può avere riflessi molto favorevoli sulla rete degli operatori e sui volumi realizzati dal *vendor*;
- **la forte dipendenza dei volumi di business del *vendor* dal distributore,** per cui qualunque elemento di attrito che vada a erodere questa sorgente di ricavi tende a ripercuotersi direttamente sul conto economico.

Nei casi critici l'esercizio di convincenti argomentazioni, di una buona dialettica ma soprattutto di una ragionevole flessibilità negoziale, ricercando compromessi di reciproca soddisfazione, può trasformare anche una situazione critica in un'opportunità.

## La comunicazione specifica agli operatori di 1° livello selezionati



Se il *vendor* si limitasse ad avere relazioni dirette solo con i distributori e a influenzare il mercato dei clienti finali soltanto con programmi di marketing *Pull* (*chart 43*) o con una brillante strategia commerciale capace di generare volumi elevati di domanda spontanea oppure con un'offerta *unique*

(**chart 9**) che, per ragioni tecnologiche o di originalità nel disegno, risponde a una sentita esigenza del mercato, allora l'assegnazione di obiettivi/incentivi e la relativa attività di comunicazione potrebbero limitarsi al livello della distribuzione e non interessare gli operatori di 1° livello [divenendo in questo caso realtà l'aforisma di Drucker (**chart 43**)].

Ma nella generalità dei casi le condizioni di cui sopra sono poco realistiche e questa è un'altra delle ragioni per cui molti *vendor* necessitano comunque di attività *Push* (**chart 43**) sul canale e sui clienti finali, quest'ultima realizzata tramite gli operatori di 1° livello convenientemente stimolati e assistiti, e a tale scopo questi *vendor* devono mantenere uno stretto contatto con i loro più importanti operatori tramite dei *CAM*, stabilendo così delle relazioni del tutto simili alle situazioni del canale a 2 livelli, anche se solo limitate agli operatori di classe A (**chart 386**).

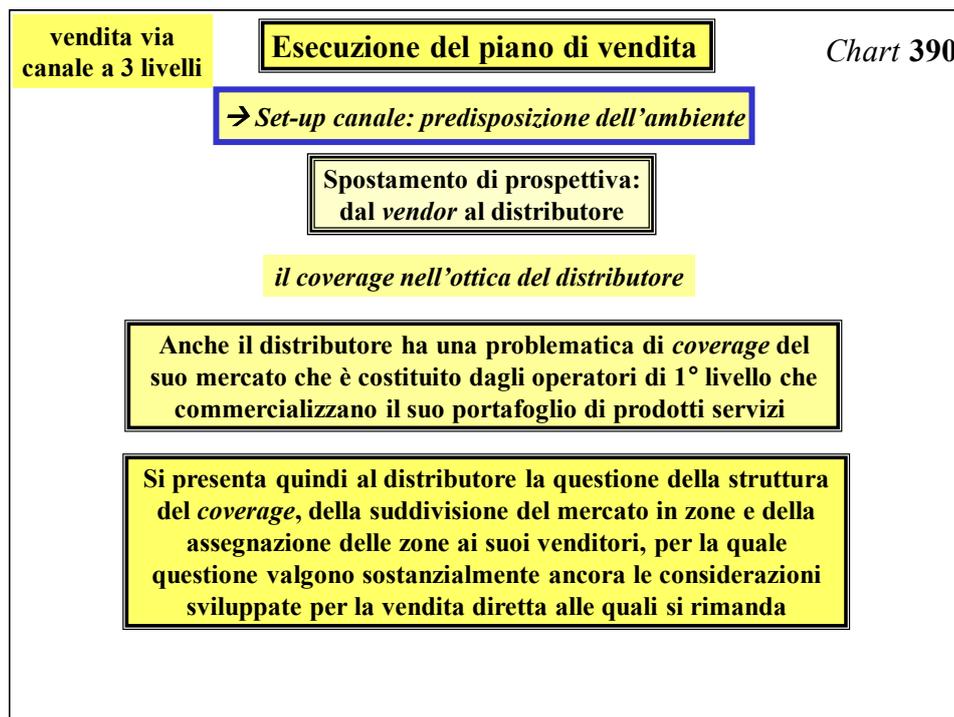
Al *CAM* sono assegnati obiettivi sulla base del potenziale commerciale presunto degli operatori che ha in carico, con criteri analoghi a quelli discussi per il canale a 2 livelli (**chart 336**), obiettivi che il *CAM* deve poi provvedere a ripartire tra gli operatori.

Seguendo, quindi, la falsariga della gestione degli operatori nel canale a 2 livelli, agli operatori di 1° livello vengono assegnati obiettivi (**chart 338-342**), sostenuti da incentivi che riguardano una componente di remunerazione *post-front* (**chart 345**), finanziata dal *vendor* stesso.

La comunicazione specifica al singolo operatore, che coinvolge i vertici di quell'azienda, riguarda proprio gli obiettivi assegnati e i meccanismi di incentivazione, aspetto in genere molto gradito nel canale a 3 livelli poiché, anche se condizionato, costituisce un elemento di remunerazione addizionale e una dimostrazione tangibile dell'interesse del *vendor* nei confronti dell'operatore.

Una tale riunione è inoltre un'importante occasione per un aggiornamento reciproco tra le due aziende su argomenti di più ampio respiro, seguendo, ad esempio, una traccia come quella discussa a **chart 349**, occasione che contribuisce a una messa a punto del rapporto tra le due aziende e a un rafforzamento della loro *partnership*.

## Spostamento di prospettiva dal *vendor* al distributore



Esaurita la discussione sulle problematiche di Predisposizione dell'ambiente di vendita nell'ottica di un *vendor* che acceda al mercato via canale a 3 livelli, non si può considerare esaurito l'argomento, come già premesso alla **chart 374**, se non si estende la discussione al punto di vista degli altri livelli

del canale, distributori e operatori di 1° livello, che costituiscono i contributori determinanti alla sua funzionalità complessiva e alla sua efficacia.

Riguardo ai distributori va ricordato che la tipologia delle aziende di distribuzione è ampia e dà luogo a una serie di profili aziendali discussi alla [chart 78](#), a cui si rimanda.

Da ciò consegue che tutte le considerazioni che saranno discusse sui distributori vanno accortamente modulate per una loro applicazione a ciascuno dei diversi profili che tali aziende possono presentare.

Si presuppone che il distributore, per impostare la sua azione commerciale, come tutti gli altri livelli del canale, debba preliminarmente allestire una base di azione strategica, che consiste in un proprio Piano di marketing sul quale innestare un Piano di vendita per il nuovo esercizio, piano che va in realizzazione tramite i processi di esecuzione, il cui primo passo risulta ancora nella Predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*).

L'aspetto maggiormente determinante per la formulazione del Piano di marketing del distributore è il suo portafoglio di offerta e in particolare l'ampiezza dell'assortimento di prodotti/servizi e la rilevanza dei *vendor* ivi rappresentati, soprattutto per spingere gli operatori suoi clienti verso una politica di acquisti orientata all'*one-stop-shopping*, che maggiormente leghi l'operatore al distributore ([chart 72, 94](#)).

Il distributore per portare a esecuzione il suo Piano di vendita, qualunque sia il profilo che si è dato ([chart 78](#)), ha la necessità di stabilire un'adeguata copertura del suo mercato, costituito dalla comunità degli operatori di canale di 1° livello che gravitano in una certa area geografica, più o meno ampia, e che operano in quei settori di affari serviti dalla sua offerta.

Si pone, quindi, per il distributore il problema della scelta degli schemi di copertura del suo mercato con le forze di vendita di cui dispone e gli si presenta, quindi, la questione del **modello di copertura** da adottare (struttura del *coverage*, segmentazione del mercato in zone e assegnazione delle zone alle risorse di vendita), questione affrontabile in termini analoghi a quelli discussi per la vendita diretta ([chart 141 e seg.](#)).

Infatti, in linea generale, per definire tale modello valgono tutte le considerazioni colà svolte, applicate a un ambiente che, essendo caratterizzato da un'ampia platea di clienti (gli operatori di 1° livello), da un numero elevato di transazioni commerciali, spesso anche di limitato valore, e da volumi notevoli di domanda spontanea, rientra negli schemi della cosiddetta "**vendita distributiva**", già discussa parlando di apporti del distributore al *vendor* ([chart 77](#)), del rapporto di vendita in relazione alla natura del business ([chart 143-144](#)) e che verrà ulteriormente discussa parlando di Operazioni di vendita nel canale a 3 livelli ([chart 399-403](#)).

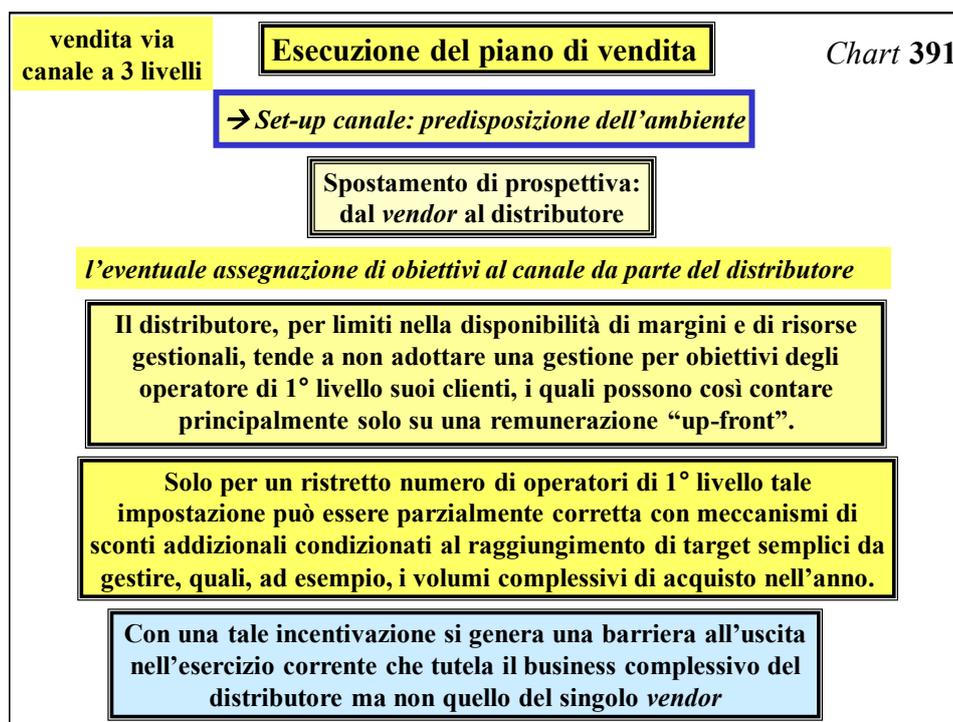
Date queste condizioni il modello di copertura del mercato prevalentemente adottato è la **struttura singola articolata** ([chart 151](#)), che è la struttura che prevede che ai venditori sia affiancata una funzione di canale complementare (*inside sales, telemarketing* e servizi via *web*: [chart 59-63](#)).

Inoltre nel caso in cui il distributore porti sul mercato anche prodotti/servizi particolarmente complessi, che richiedono un'interlocuzione specialistica con gli operatori di canale e con i *vendor*, può risultare opportuno organizzare la copertura del mercato in forme ancora più strutturate assumendo, ad esempio, la configurazione a **struttura multipla coordinata** discussa per la vendita diretta alle [chart 154-159](#), in cui sul mercato indirizzato agiscono sia venditori generalisti che venditori specializzati, dedicati a particolari aree di offerta, i quali venditori seguono nel rapporto con i loro clienti, cioè gli operatori di 1° livello, determinate regole di responsabilità e di coordinamento dettate dall'azienda.

Le decisioni sugli schemi di copertura del mercato cadono sotto la responsabilità della funzione di vendita del distributore che, data la particolare natura del suo mercato, viene a identificarsi con la funzione di *Channel Management*, e a questa funzione è affidata la gestione sia dei venditori esterni sia del canale complementare, oltre all'onere di garantire il corretto coordinamento e la necessaria sinergia tra queste due diverse entità funzionali.

Se il distributore svolge anche attività di marketing, com'è frequente in diversi settori di affari, allora il *Channel Management* è affiancato da una funzione di *Trade Marketing* per l'ideazione e l'esecuzione dei vari tipi di programmi di marketing operativo di cui si è già discusso in precedenza, siano essi programmi finalizzati al sostegno dell'immagine del distributore o programmi per attrarre potenziali nuovi operatori come clienti, oppure, nel caso che il distributore offra anche servizi di valore aggiunto ai *vendor* e agli operatori di canale, per pianificare ed eseguire i programmi *VAD* già discussi alla [chart 381](#).

Anche per il distributore *Channel Management* e *Trade Marketing* sono due funzioni che hanno l'inderogabile necessità di operare in stretto accordo e collaborazione, anche quando sul piano organizzativo fossero collocate in strutture diverse.



Stabilito l'assetto del suo *coverage*, il distributore passa a considerare i modi per canalizzare le attività di vendita nella direzione del proprio Piano di vendita attraverso una gestione per obiettivi/incentivi ai suoi venditori e, in forme opportune, agli operatori di 1° livello suoi clienti.

Per quanto riguarda i venditori, i meccanismi di assegnazione di obiettivi e incentivi possono seguire le linee generali discusse per la vendita diretta ([chart 170-191](#)), anche se al livello del distributore sussiste la tendenza a semplificare molto tali meccanismi.

Per gli operatori di 1° livello suoi clienti il distributore non ha, in genere, molte possibilità di manovra nell'adottare una politica basata su obiettivi/incentivi a causa delle ristrettezze nei suoi margini ([chart 79](#)) e nelle risorse per la gestione di una tale politica.

Di conseguenza gli operatori che devono approvvigionarsi dai distributori possono contare essenzialmente solo su una remunerazione *up-front* che, come già discusso ([chart 345](#)), è poco protettiva per i loro margini, stante l'acceso contesto competitivo in cui, in genere, lavorano.

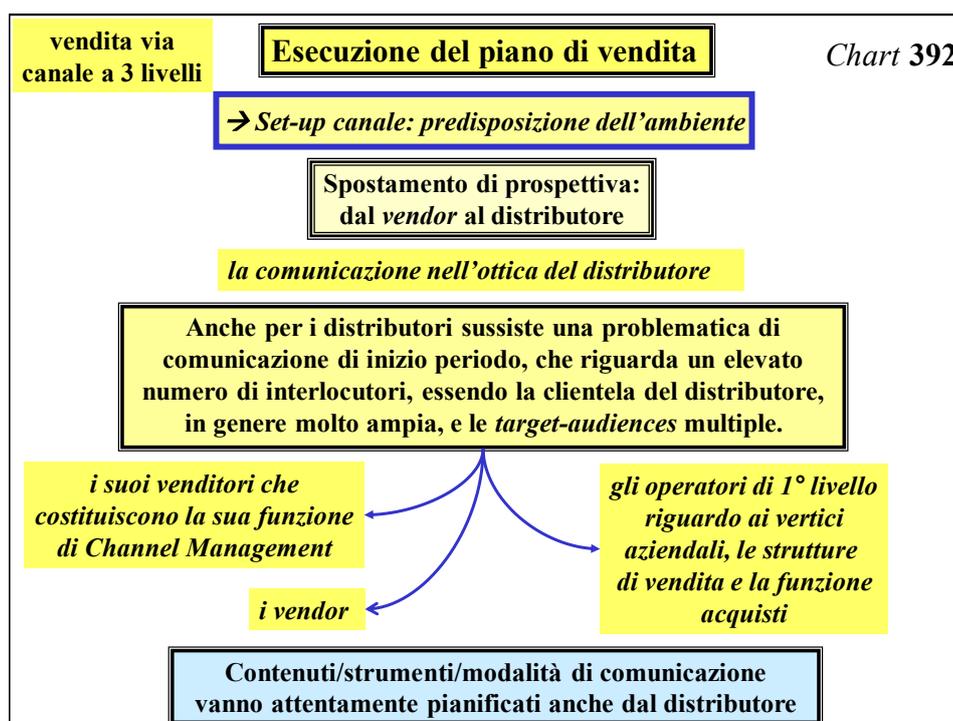
Talvolta tale impostazione viene parzialmente corretta, ma solo per gli operatori di 1° livello di maggiore importanza, negoziando a inizio anno con questi operatori determinati volumi complessivi da raggiungere nel periodo, ai quali vengono associati come incentivi degli sconti aggiuntivi.

Questo meccanismo è sostanzialmente un modo per erigere delle barriere all'uscita per gli operatori coinvolti, almeno per l'esercizio corrente, i quali sono così disincentivati a diversificare tra più distributori le loro fonti di fornitura. I volumi negoziati e i relativi sconti aggiuntivi si riferiscono ai

volumi di acquisto complessivi dell'operatore, senza distinzione di *vendor*, poiché sono principalmente strumenti di protezione del business del distributore e non costituiscono alcuna tutela specifica del business del singolo *vendor*.

E questo a conferma di quanto discusso in precedenza (*chart 386*) sull'esigenza del singolo *vendor* di proteggere il proprio business mantenendo il rapporto diretto almeno con i principali suoi operatori e adottando una gestione per obiettivi/incentivi che gli permetta di stimolarli e sotto certi aspetti guidarli e controllarli.

Tutto ciò genera sui principali operatori di 1° livello una sovrapposizione degli obiettivi/incentivi che provengono dal distributore e dai *vendor*, sovrapposizione che complica la gestione interna dell'operatore di canale e talvolta rischia di rendere questi meccanismi poco utili per gli scopi che intendono perseguire.



Si è già visto (*chart 390*) come anche il distributore sia coinvolto nella predisposizione del suo ambiente di vendita per quanto riguarda le problematiche di *coverage* del suo mercato e l'eventuale assegnazione di obiettivi e incentivi a un ristretto numero di operatori di canale di 1° livello (*chart 391*), predisposizione che deve essere completata con un'attività di comunicazione di inizio periodo per ragioni simili a quelle degli altri attori della filiera distributiva: rinfrescare la propria immagine, mostrare alle forze di vendita interne ed esterne di esserci, convogliare messaggi e informazioni e, se possibile, stimolare delle fonti di motivazione.

La comunicazione del distributore in discussione riguarda aspetti relativi al proprio business ed è tutt'altra cosa rispetto a eventuali comunicazioni di servizio a favore di un *vendor* nel corso dell'esercizio, per le quali è solito ricevere qualche tipo di remunerazione trattandosi di uno dei possibili servizi di valore aggiunto che rende disponibili ai *vendor*.

La comunicazione d'inizio periodo del distributore si rivolge a un elevato numero d'interlocutori, essendo la sua clientela, in genere, molto ampia e le *target-audiences* che vuole raggiungere molteplici, come ad esempio:

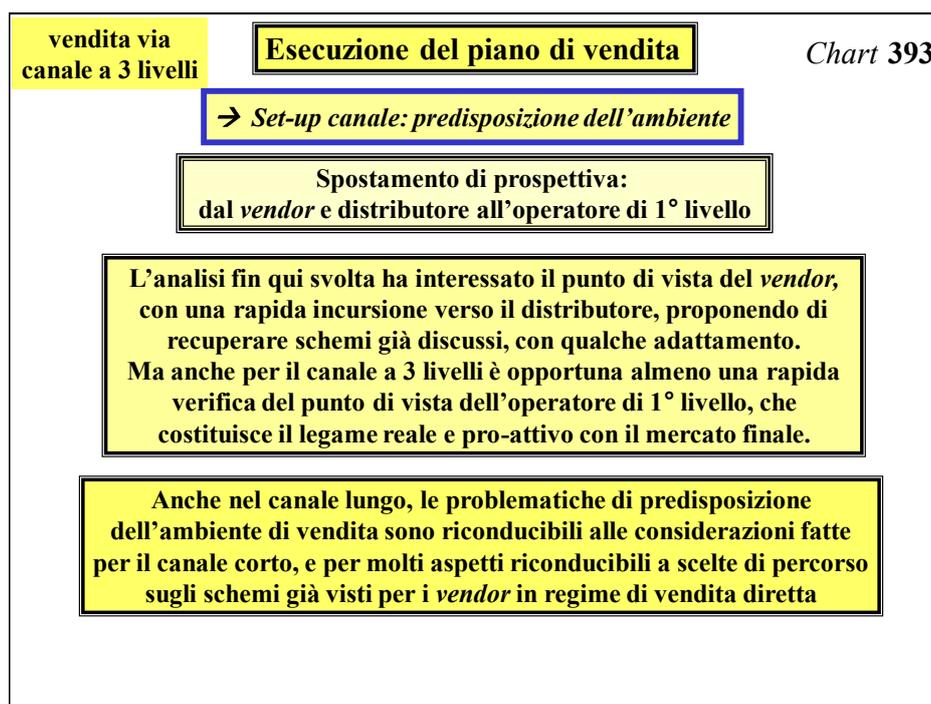
- **i venditori che costituiscono la sua funzione di Channel Management**, per i quali sussiste una problematica di comunicazione molto simile all'omologa problematica per i venditori della vendita diretta (*chart 192-198*). I contenuti della comunicazione in incontri collettivi del

distributore ai suoi venditori riguardano le strategie dell'azienda, il suo Piano di vendita e le ipotesi a esso sottese, i servizi resi disponibili agli operatori di canale, eventuali provvedimenti correttivi sui processi per migliorare la soddisfazione dei clienti, e un'enfasi particolare all'importanza della collaborazione e dell'integrazione tra venditori e canali complementari (*chart 58-63*), data la struttura del *coverage* di mercato che più frequentemente si ritrova nei distributori (*chart 390*), mentre, in incontri individuali, il contenuto della comunicazione riguarda il pacchetto di assegnazioni al venditore (zona e offerta di competenza, obiettivi, schema retributivo e relativi incentivi) e una fase di dialogo su eventuali tematiche personali che possono riguardare il lavoro, la posizione attuale in azienda, le prospettive di carriera, la retribuzione, ecc. in maniera del tutto analoga al caso della vendita diretta;

- **gli operatori di 1° livello, con riferimento particolare ai loro vertici aziendali, alla loro funzione acquisti e alle loro strutture commerciali**, verso i quali si indirizza un mix comunicativo formato da eventi collettivi e incontri individuali. Gli eventi collettivi potrebbero avere la struttura del *kick-off* canali già visto per il canale a 2 livelli alla *chart 351*. **Nel caso del canale a 3 livelli il *kick-off* può assumere la veste di *forum* nel quale i *vendor*, nel ruolo di sponsor/finanziatori dell'evento, possono trasferire agli operatori di canale i loro messaggi commerciali** così come il distributore stesso può sottolineare argomenti che rinforzino la sua immagine presso gli operatori. Nel caso che il distributore abbia un profilo *VAD* il *kick-off* è l'ambiente adatto per far conoscere i servizi di valore aggiunto resi disponibili agli operatori nell'esercizio economico che va da iniziare, il loro potenziale di valore e ricercare un'ampia adesione come prova della rispondenza di questi servizi alle esigenze degli operatori. Al *kick-off* partecipano sia i vertici aziendali degli operatori che le strutture commerciali degli stessi, dove attraverso sessioni separate per argomento si possono realizzare momenti di aggiornamento per venditori e persone di marketing. Il mix comunicativo dovrebbe prevedere oltre a eventi collettivi di questa natura anche incontri individuali, ma fuori dall'ambiente dell'eventuale *kick-off*, dei venditori con i vertici di quegli operatori per i quali è stata decisa una politica di incentivazione legata al raggiungimento di certi obiettivi, per la comunicazione formale dei meccanismi di incentivazione e per discutere lo stato della relazione tra le due aziende. **Un'attenzione particolare va poi posta dai venditori ai rapporti con le funzioni acquisti degli operatori le quali sono entità molto influenti e molto ascoltate dai vertici delle loro aziende riguardo alle decisioni su dove piazzare gli ordini di acquisto.** Molti distributori dedicano azioni di marketing specifico verso le funzioni acquisti degli operatori con lo scopo di renderle informate su aspetti non palesemente evidenti delle problematiche di fornitura nello specifico business e cercare di spostare i criteri di scelta oltre la pura considerazione del prezzo;
- **i *vendor***, ai quali va data risposta alla domanda, che sicuramente pongono, su come il distributore intende perseguire gli obiettivi che gli sono stati assegnati. Nel caso poi che il distributore abbia un profilo *VAD* e proponga servizi di valore aggiunto orientati ai *vendor*, è necessario che renda noti questi servizi con azioni di comunicazione e proposte che sono, in genere, portate avanti dai manager del distributore. L'importanza per il distributore di "vendere" questo tipo di servizi risiede in più di un aspetto come, ad esempio, nella particolare relazione che si stabilisce con il *vendor* eseguendo attività di questo tipo e nell'effetto indotto di immagine a favore del distributore sugli operatori di canale destinatari dei messaggi del *vendor*, quasi una forma di marketing per riflessione.

Da quanto sopra appare evidente come la comunicazione d'inizio esercizio, con i suoi contenuti, strumenti e modalità di realizzazione, sia importante anche per il distributore e richieda un'attenta pianificazione e un'accurata esecuzione.

## Spostamento di prospettiva verso l'operatore di 1° livello



Si continua a seguire lo schema adottato nelle varie analisi svolte in questo lavoro che, nell'ambito di processi di vendita in cui intervengono attori economici diversi, è stato di sviluppare i relativi ragionamenti con un ancoraggio al punto di vista di uno degli attori provvisoriamente considerato come principale, per poi estenderli al punto di vista degli altri attori con considerazioni per differenza, stante una certa similitudine tra le problematiche che i diversi attori di tali processi devono affrontare.

Il punto di vista considerato provvisoriamente come principale è stato quello del *vendor*, capofila di qualunque canale distributivo, per poi passare a considerare il punto di vista dei livelli più a valle nei diversi modelli di canale.

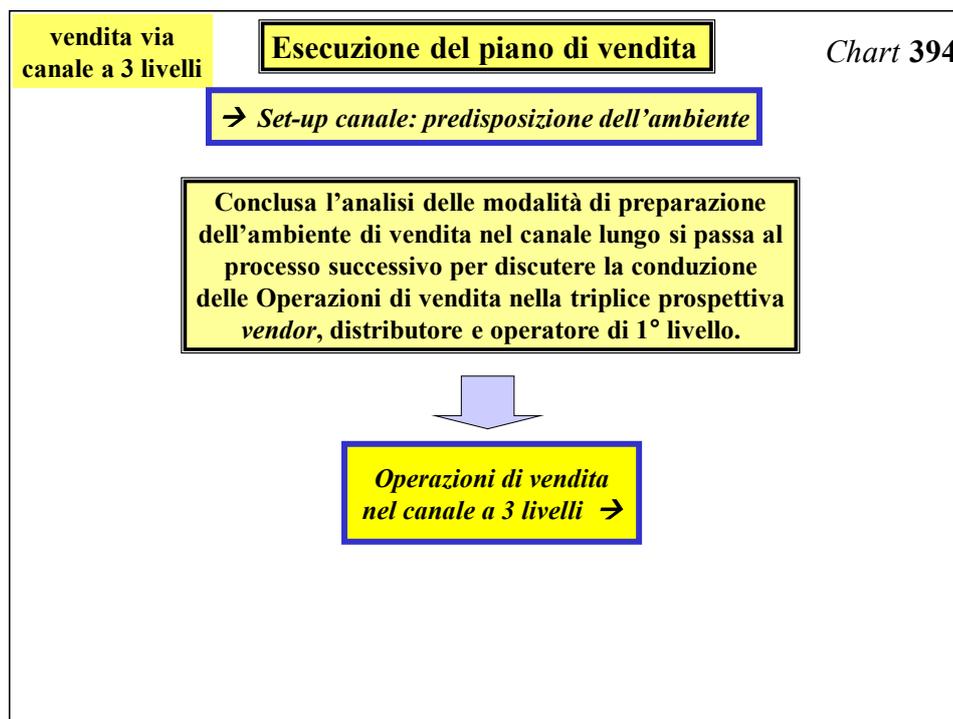
Proseguendo, quindi, la discussione delle problematiche di Predisposizione dell'ambiente di vendita per il canale a 3 livelli, dopo aver considerato i punti di vista del *vendor* e del distributore, si passa ora a considerare il punto di vista dell'operatore di 1° livello.

Non è inopportuno osservare come porre la considerazione del punto di vista dell'operatore di canale di 1° livello per ultima in questi ragionamenti non significa affatto dare minore importanza a questi attori nei processi di vendita che si avvalgono di canali esterni. Al contrario, nel disegno complessivo di un canale di commercializzazione, gli operatori di 1° livello condizionano in maniera determinante il successo di qualunque strategia di vendita, essendo a loro affidata la concretizzazione, attraverso l'azione di vendita, di tutti gli sforzi di predisposizione dei fattori produttivi realizzati dai livelli di canale più a monte.

Le problematiche di Predisposizione dell'ambiente di vendita per gli operatori di 1° livello sono già state discusse alla **chart 352** per il canale a 2 livelli, **chart** a cui si rimanda poiché tutte le considerazioni colà fatte rimangono valide anche per il canale a 3 livelli, l'unica differenza consistendo nel fatto che parte degli approvvigionamenti dei prodotti/servizi necessari all'operatore di 1° livello per realizzare le sue soluzioni avvengono tramite il distributore e non direttamente dal *vendor*, aspetto che non sembra cambiare le sue dinamiche commerciali mentre sicuramente gli impone qualche considerazione preventiva sulla scelta del o dei distributori da cui approvvigionarsi.

Su questo aspetto possono valere le considerazioni fatte a **chart 222** a proposito di ruolo aziendale della funzione acquisti, ruolo che ha necessariamente un'influenza sulle politiche di acquisto le

quali, nel caso in discussione, sono da riportare a una visione sufficientemente lungimirante da prendere in considerazione la ricerca di un equilibrio tra economie di acquisto ed economie di collaborazione con il distributore, specialmente nel caso che questi offra servizi di valore aggiunto ritenuti importanti per lo specifico business trattato dall'operatore.



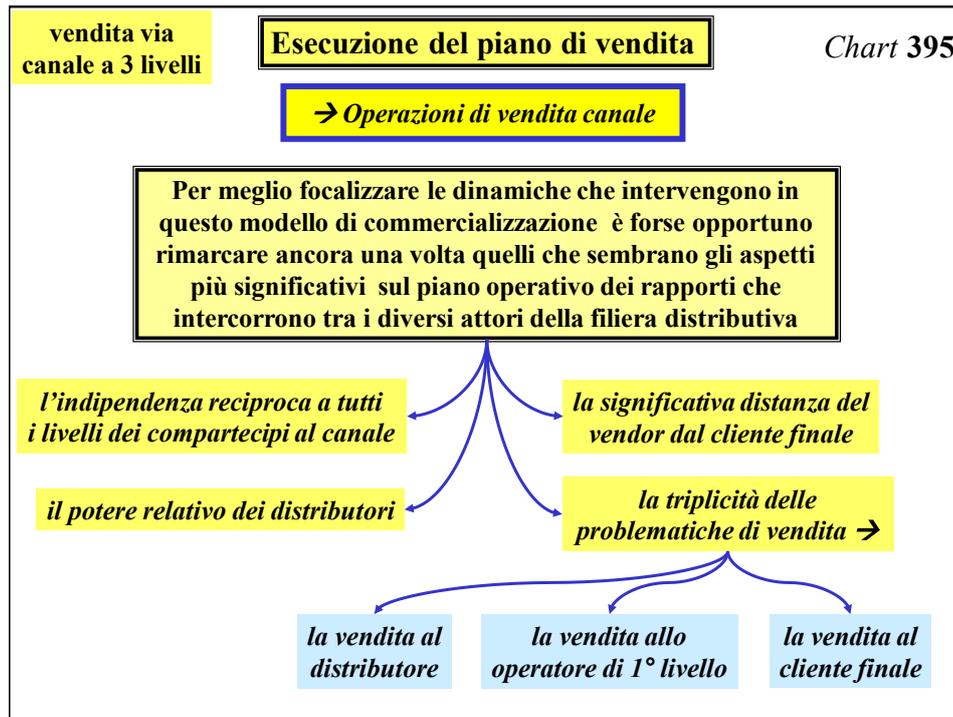
L'analisi delle modalità di preparazione dell'ambiente di vendita nel canale a 3 livelli si conclude qui dopo aver discusso le quattro fasi che hanno investigato le problematiche di copertura del mercato, di distribuzione degli obiettivi, di remunerazione/incentivazione e di comunicazione alle forze di vendita, considerando inizialmente il punto di vista del *vendor* per poi estendere la discussione ai punti di vista del distributore e dell'operatore di 1° livello.

In questa maniera l'esposizione si è un po' ingarbugliata per l'oggettiva complessità di un reticolo di argomentazioni in cui s'intersecano quattro fasi con tre livelli di attori operativi su un canale siffatto, complessità che si accentua per il frequente rimando a esposizioni già sviluppate in precedenza per evitare un eccesso di ripetizioni in una materia labirintica che pur nelle diversità dei contesti presenta molte similitudini nelle problematiche e nelle relative risposte.

Va fatto notare che questa complessità non è soltanto di natura espositiva ma sembra intrinseca allo stesso modello di canale poiché anche la sua gestione operativa presenta diverse difficoltà e qualche contraddizione per tutti gli attori che vi partecipano.

È quindi ora di passare a discutere la conduzione delle Operazioni di vendita in questo modello di canale ancora nella triplice prospettiva del *vendor*, del distributore e dell'operatore di 1° livello, discussione che permetterà di chiarire quegli aspetti rimasti solo accennati trattando di preparazione dell'ambiente di vendita.

## Operazioni di vendita nel canale a 3 livelli

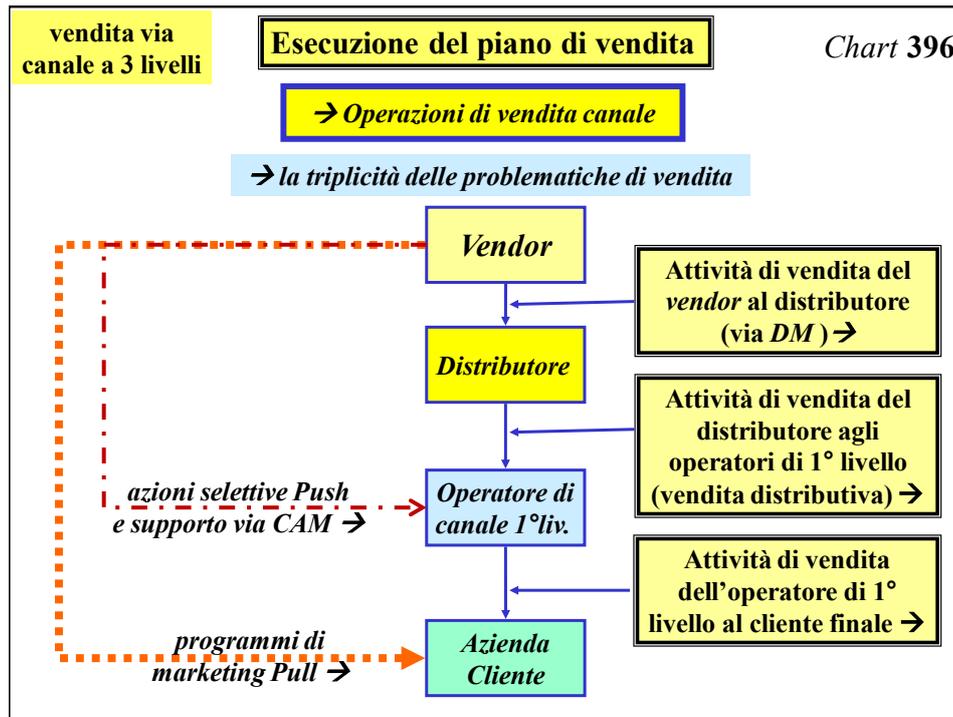


Conclusa la discussione sulla Predisposizione dell'ambiente di vendita ai diversi livelli del canale, processo che dovrebbe precedere l'entrata in azione delle forze di vendita sul mercato, si passa ad analizzare i diversi aspetti che caratterizzano le Operazioni di vendita nel canale a 3 livelli.

Per meglio focalizzare le dinamiche che intervengono in questo modello di commercializzazione, è forse opportuno rimarcare ancora una volta quelle che sembrano gli aspetti più rilevanti sul piano operativo dei rapporti che intercorrono tra i diversi partecipanti alla filiera distributiva:

- **l'indipendenza reciproca a tutti i livelli dei compartecipi al canale**, che è un elemento di fatto presente in tutti i modelli di canale esterno ma che, nel caso del canale a 3 livelli, allungando la catena dei rapporti ne aumenta la fragilità, poiché intervengono fattori più difficilmente controllabili dal *vendor*, che è poi il maggiore interessato alla funzionalità e all'efficacia della propria filiera distributiva;
- **la significativa distanza del vendor dal cliente finale**, aspetto che riduce la capacità del *vendor* di captare gli "umori" del mercato e indebolisce la sua capacità di influenza diretta sulla generazione del proprio business, indebolimento che il *vendor* tende a mitigare attraverso controlli assidui sull'efficienza logistico/distributiva dei suoi distributori, attività *Push* sugli operatori di 1° livello selezionati (*chart 386*) e programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali;
- **il potere relativo dei distributori**, i quali pur vivendo una situazione di compressione dei loro margini generata da un'accesa competitività orizzontale (*chart 79*), mantengono una importante capacità di condizionamento nei confronti del *vendor* per un qualche potere di influenza sugli operatori loro clienti, per la dipendenza del business del *vendor* dalla loro efficienza logistico/distributiva e per qualche ostacolo pratico alla reversibilità del loro rapporto di affari con il *vendor*;
- **la triplicità delle problematiche di vendita** (vendita al distributore, vendita all'operatore di 1° livello e vendita al cliente finale), ed è questo l'aspetto maggiormente caratterizzante le Operazioni di vendita nel canale a 3 livelli, argomento che viene discusso e approfondito nelle *chart* successive.

## La triplicità delle problematiche di vendita



Lo schema di questa *chart* riassume quella che è stata indicata in precedenza come “triplicità delle problematiche di vendita”, aspetti asincroni tra di loro ma tutti collegati e amalgamati dalle azioni *Push* (*chart 43*) del *vendor* su selezionati operatori di 1° livello e dai suoi programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali, sforzi tutti tesi a ridurre la distanza del *vendor* dal cuore dell’azione di vendita, collocabile nella relazione con il cliente finale.

La triplicità consiste nel fatto che la “vendita al cliente finale” ha una sua correlazione logica con un complesso di azioni a monte nella filiera distributiva che consistono nella “vendita all’operatore di 1° livello”, le quali a loro volta hanno un’ulteriore correlazione logica con un altro complesso di azioni ancora più a monte nella filiera distributiva, che risultano nella “vendita al distributore”.

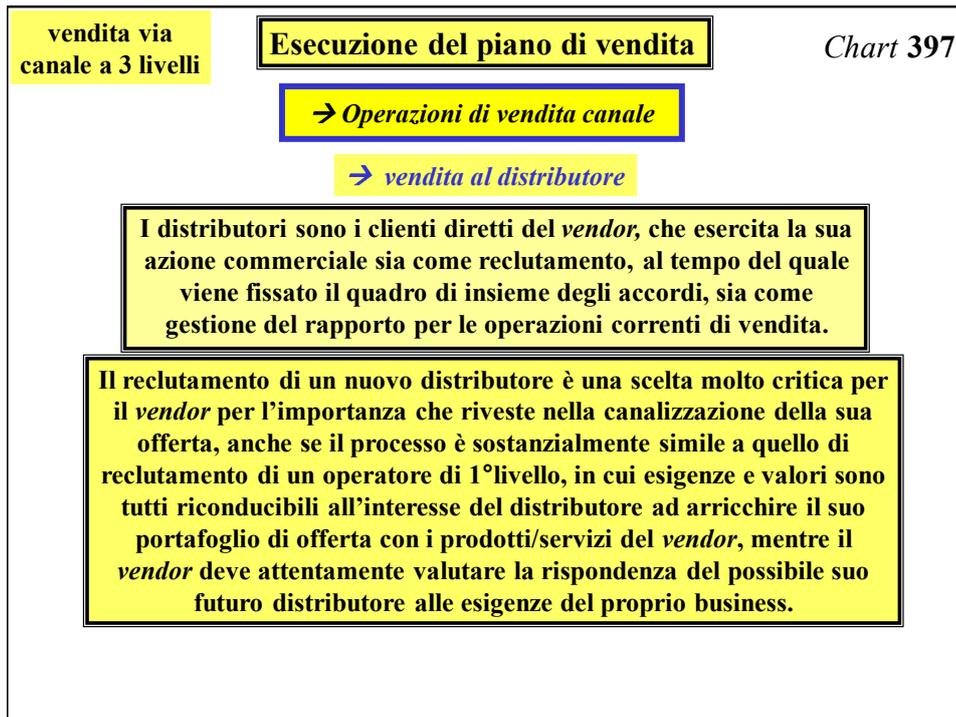
Se la filiera distributiva così disegnata fosse autosufficiente, nel senso che fosse in grado di produrre in maniera fisiologica, tramite la triplicità delle azioni di vendita, i volumi di business che il *vendor* ha pianificato, allora questi si potrebbe limitare a curare principalmente i rapporti con i suoi distributori e mantenere attivi solo dei servizi di assistenza al canale e ai clienti.

Ma la realtà si presenta spesso più complessa e difficile, e l’esperienza insegna che se non esiste una sufficiente espressione di domanda spontanea sul mercato dei clienti finali per le linee di offerta di un certo *vendor* e delle forme di stimolo sugli operatori di 1° livello per sostenere quelle stesse linee di offerta tra le diverse disponibili del loro portafoglio di prodotti/servizi, i piani di vendita di quel *vendor* difficilmente risulteranno onorati.

E tutto ciò genera una preoccupazione che giustifica l’impegno del *vendor* a sostenere la naturale fisiologia del canale rinforzandola con azioni parallele e coordinate di relazione e supporto di operatori di 1° livello selezionati, gestite via *CAM* (*chart 318*) e aventi sostanziali finalità *Push*, e con programmi di marketing *Pull* di sostegno al *brand* e di generazione della domanda sul mercato dei clienti finali.

Le diverse e triplici azioni di vendita, le azioni *Push* sugli operatori e i programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali saranno singolarmente analizzati nelle *chart* successive.

## Vendita al distributore



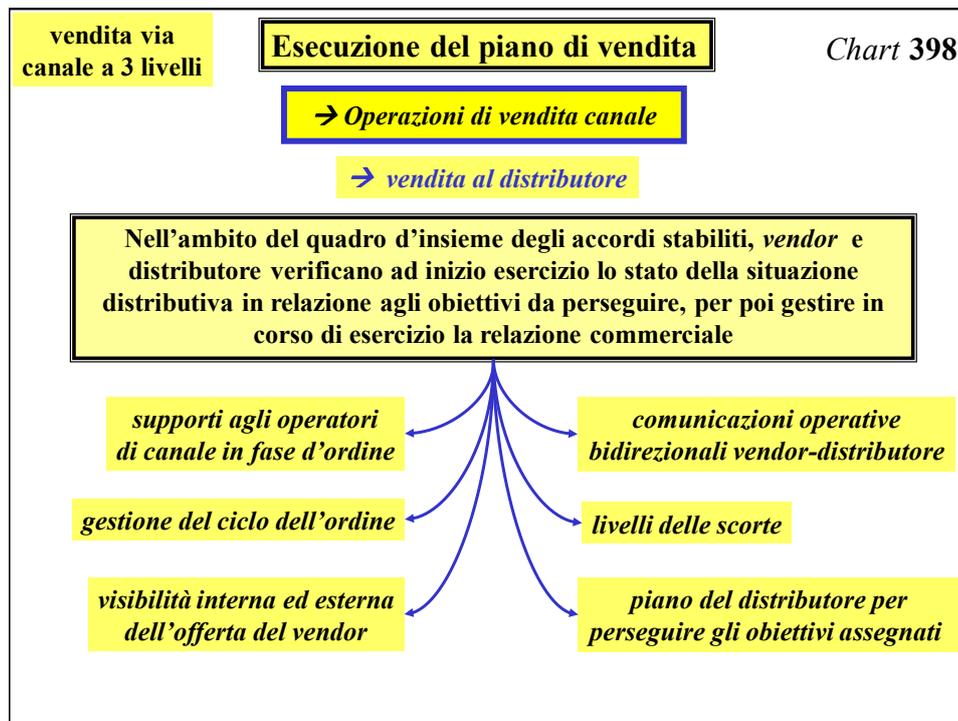
Le transazioni commerciali che determinano i risultati di vendita che fluiscono nel conto economico del *vendor* sono quelle effettuate con i distributori, i quali, in una commercializzazione con canale a 3 livelli puro, sono gli unici clienti diretti del *vendor*.

Le azioni commerciali del *vendor* sul distributore si realizzano in due fasi temporali distinte: la prima fase fa riferimento al processo di reclutamento che si conclude con la cooptazione del distributore nella filiera distributiva del *vendor* e la formulazione di un quadro d'insieme di accordi commerciali, e la seconda fase alla gestione corrente del rapporto tra le due parti per l'esecuzione nel tempo delle transazioni commerciali le quali sono viste dal lato *vendor* come operazioni di vendita e dal lato distributore come operazioni di approvvigionamento, ciascuna delle due parti seguendo logiche che sono funzionali alle rispettive esigenze del proprio business.

Nella fase di ricerca del distributore da cooptare nella propria filiera distributiva, il *vendor* va a caccia di quelle caratteristiche che sono maggiormente congeniali alla struttura del suo business, che, oltre all'affidabilità creditizia e alla reputazione di correttezza commerciale, potrebbero essere individuate in una o più delle seguenti caratteristiche: efficienza dei servizi logistico/distributivi, copertura territoriale, appartenenza a un gruppo nazionale o internazionale, capacità di supporto agli operatori per la corretta immissione degli ordini, velocità del processo di evasione degli ordini, servizi di valore aggiunto che meglio favoriscono lo sviluppo del business del *vendor*, ecc.

Da parte sua le motivazioni del distributore a incorporare i prodotti/servizi del *vendor* nel suo portafoglio di offerta risponde ad altre logiche, quali, ad esempio, l'incremento del giro d'affari atteso e i suoi riflessi sulle economie di scopo (*chart 160*) per tutte le strutture del distributore, un miglior servizio all'operatore per l'ampliamento delle possibilità di *one-stop-shopping* (*chart 72, 94*), e, se il *brand* del *vendor* e/o la nuova offerta sono molto qualificanti per il distributore, la possibilità di attrarre nuovi operatori nella sua orbita. E a questo proposito va detto che **il portafoglio di *vendor* con i quali il distributore ha accordi di distribuzione è una delle più importanti componenti del suo patrimonio commerciale** e un fattore che incide direttamente sul valore della sua azienda.

Passando alla fase della gestione corrente del rapporto tra le due parti, sono discusse alla *chart* successiva le logiche che ne regolano le dinamiche commerciali.



Nell'ambito del quadro d'insieme delle condizioni commerciali stabilite in sede di chiusura dell'accordo tra *vendor* e distributore, condizioni, se del caso, successivamente riviste e aggiornate sulla base dell'esperienza di lavoro comune e del mutare delle condizioni di mercato, le due parti verificano, a inizio di ogni nuovo esercizio, lo stato della situazione distributiva in relazione agli obiettivi da perseguire (*chart 385, 388*), per poi gestire in corso di esercizio la relazione commerciale.

Gli aspetti che sono usualmente discussi riguardano i principali elementi che influenzano la qualità del servizio di distribuzione, come ad esempio:

- **supporti agli operatori di canale in fase d'ordine**, che riguardano sostanzialmente l'efficienza del servizio offerto con riferimento alla prontezza/facilità di accesso al contatto e alle alternative di media disponibili per la trasmissione degli ordini (posta, telefono, fax, internet) e la capacità di assistenza all'operatore di 1° livello per la formulazione di ordini corretti, specialmente in caso di prodotti/servizi di un certa complessità o, comunque, costosi;
- **livelli delle scorte**, tali da assicurare costantemente la pronta disponibilità dei prodotti e, nel caso di lancio di campagne promozionali o di programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali da parte del *vendor*, coordinati e sincronizzati con queste iniziative in modo di poter soddisfare la maggiore domanda di mercato così generata (altrimenti, in evenienze di questo tipo, si va a generare domanda per la concorrenza);
- **gestione del ciclo dell'ordine**, con un'evasione rapida e tassi di difettosità minimi;
- **comunicazioni operative bidirezionali vendor-distributore**, esaustive e rapide, per non suscitare impressioni, percepibili dall'esterno, di un qualche dualismo nella macchina organizzativa complessiva di servizio all'operatore di 1° livello;
- **visibilità interna ed esterna dell'offerta del vendor**, nelle comunicazioni di servizio e promozionali del distributore, in modo che sia assicurata un'adeguata vetrina all'offerta del *vendor* in questione e siano suscitate percezioni di notevole rilevanza di quell'offerta;
- **piano del distributore per perseguire gli obiettivi assegnati**, che ha come presupposto il soddisfacimento dei punti esaminati in precedenza, ai quali sono da aggiungere quelle azioni pro-attive in grado di energizzare il canale a favore delle linee di offerta di quel *vendor*, come ad esempio dei programmi concordati di azioni *Push* sugli operatori di 1° livello tramite i venditori del distributore e i suoi canali complementari (*chart 399-403*), soprattutto agendo sugli

operatori più piccoli (non seguiti da un *CAM* del *vendor*) e, nel caso di distributore a valore aggiunto, delle azioni di marketing *Pull* orientate a tutta la comunità degli operatori di 1° livello potenzialmente interessati alle linee di offerta di quel *vendor*.

La spinta di vendita per alzare i livelli delle scorte del distributore da parte del *vendor* sono principalmente motivate dalla preoccupazione di assicurare una pronta disponibilità di prodotti/servizi agli operatori.

Ma tale spinta va mitigata sulla base delle preoccupazioni del distributore riguardo all'equilibrio economico del proprio business, le quali fanno riferimento ad aspetti quali, ad esempio:

- l'impegno finanziario;
- i costi di giacenza;
- i rischi di obsolescenza, specialmente in presenza di politiche del *vendor* che non proteggono a sufficienza le scorte del distributore o dell'operatore di 1° livello in tal senso;
- le condizioni di acquisto, con particolare riferimento al prezzo e alla sua eventuale dipendenza dai volumi dei lotti acquistati;
- i fattori che influenzano la competitività, come ad esempio l'attenzione al livello delle scorte di prodotti di difficile approvvigionamento.

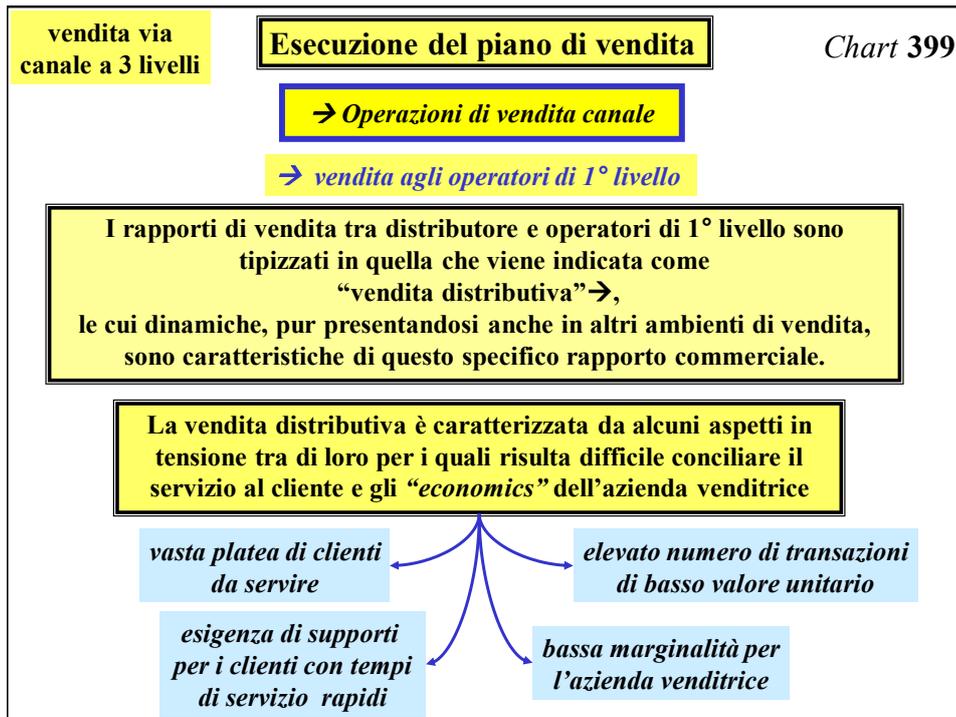
Tutte le considerazioni svolte in precedenza permettono di delineare i requisiti professionali del *DM*, il *Distributor Manager* (chart 370), che è la persona del *vendor* addetta alla gestione dei rapporti con il distributore.

Il *DM* ha un ruolo di gestione commerciale e quindi finalizzato a certi risultati di vendita ma, stante il rapporto di preziosa *partnership* con il distributore, deve temperare la sua spinta di vendita alle preoccupazioni più sentite dal distributore tra quelle sopra indicate.

Inoltre il *DM*, tramite il venditore del distributore, funge da ponte di raccordo tra l'operatore di 1° livello e il *vendor*, per tutta una serie di possibili problematiche che richiedono un'azione congiunta che coinvolga il *vendor*, come ad esempio, nel caso che in una trattativa importante il cliente finale chieda certe garanzie dal *vendor*, o delle condizioni di offerta speciali (*special bid*) oppure in quelle situazioni in cui, data l'importanza o la dimensione della trattativa, sia richiesta la competenza commerciale e/o tecnica del *vendor*, o, ancora, nel caso di problemi funzionali o tecnici per risolvere i quali sia necessario l'intervento delle strutture di assistenza del *vendor*.

Quello del *DM* è un ruolo che prevede la necessità di gestire delicate contraddizioni e situazioni commerciali critiche e di conseguenza richiede doti di notevole equilibrio personale e una visione alta e a lungo termine del proprio ruolo.

## Vendita agli operatori di 1° livello



Scendendo di livello lungo la filiera distributiva e avvicinandosi, quindi, al mercato dei clienti finali, si passa a considerare le Operazioni di vendita del distributore all’operatore di 1° livello.

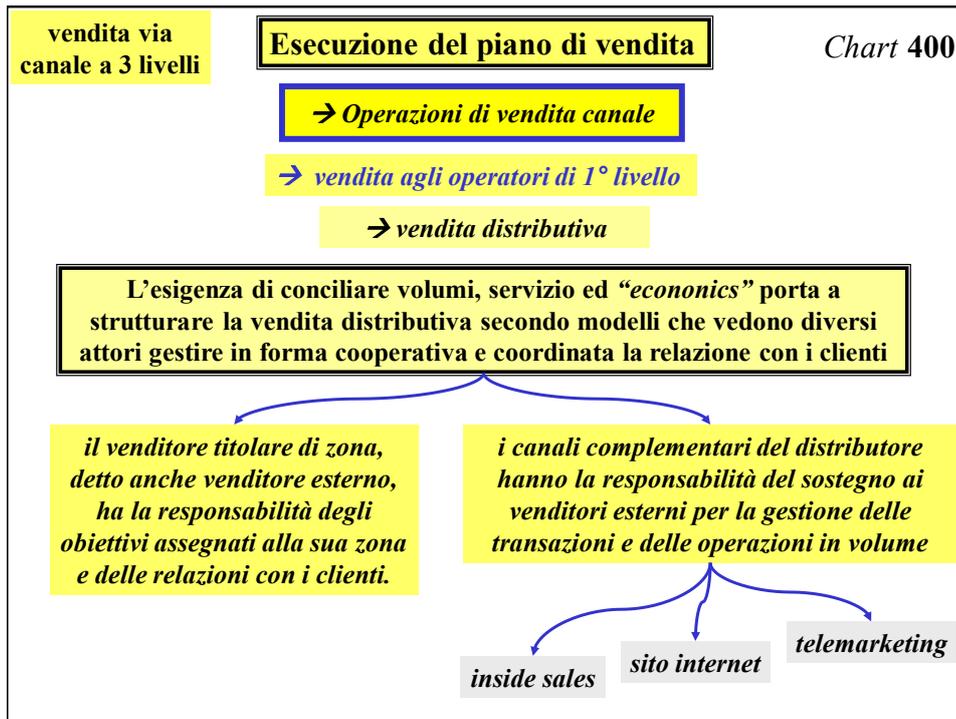
Questo stadio del flusso distributivo è particolarmente interessante perché consente di mettere a fuoco con qualche maggior dettaglio la cosiddetta “**vendita distributiva**”, già incontrata in diversi punti di questo lavoro, parlando di apporti del distributore al *vendor* (*chart 77*), del rapporto di vendita in relazione alla natura del business (*chart 143-144*), del *coverage* nell’ottica del distributore (*chart 390*), e il cui interesse travalica la relazione distributore/operatore di 1° livello essendo una modalità di vendita di adozione molto più generale.

Recuperando argomenti già spesi nelle *chart* sopra citate si riassumono le principali condizioni nelle quali si collocano esigenze alle quali si tende a dare risposta con un tale approccio al lavoro di vendita:

- **vasta platea di clienti da servire**, che, con un approccio convenzionale alla vendita tutto basato sul *personal selling* (*chart 19, 46*), comporterebbe l’esigenza di disporre di una nutrita squadra di venditori, a cui si associano costi sicuramente molto elevati;
- sul totale delle transazioni generate, si ritrova un **elevato numero di transazioni di basso valore unitario**, per le quali il costo della transazione rispetto al margine di contribuzione generato si presenta decisamente troppo alto;
- **esigenze di supporti per i clienti con tempi di servizio rapidi**, esigenze che poco o nulla si conciliano con un approccio alla vendita basato sul contatto *on-site* del venditore con il cliente;
- una realtà di fatto caratterizzata da **bassa marginalità per l’azienda venditrice**, come è il caso dell’azienda di distribuzione (*chart 79*), che sollecita la massima attenzione ai costi di transazione.

In situazioni caratterizzate dai quattro punti precedenti risulta difficile conciliare il livello di servizio al cliente, necessario per essere accettati dal mercato, con gli *economics* dell’azienda venditrice, per cui diventa necessario individuare più efficienti approcci al rapporto di vendita.

## La vendita distributiva

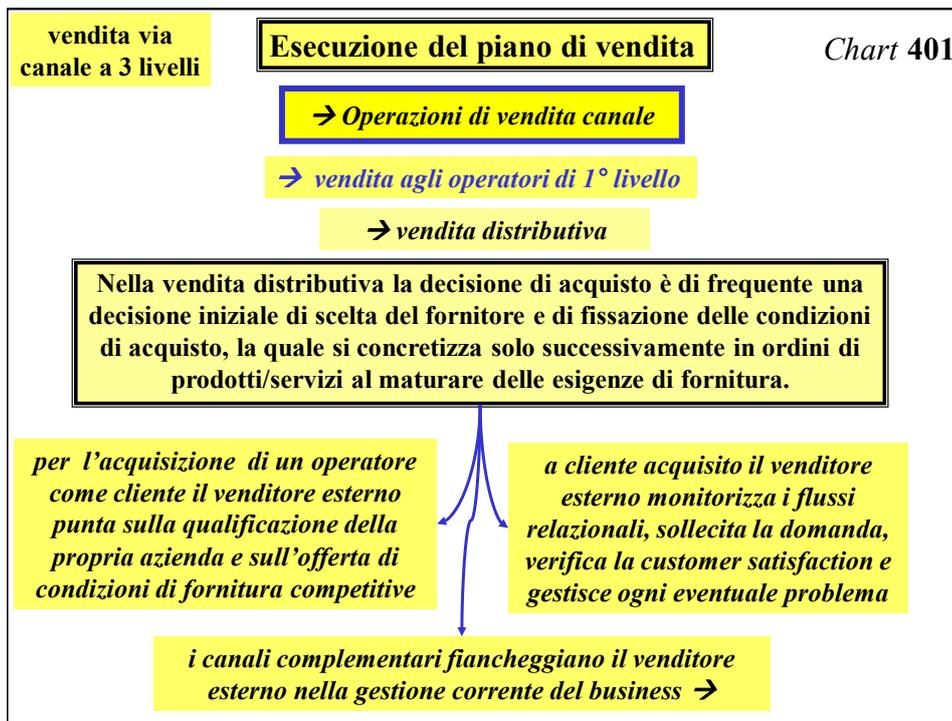


La risposta all'esigenza di conciliare gli *economics* dell'azienda di distribuzione con la gestione di elevati volumi di transazioni, molte delle quali di basso valore, con supporti e servizi agli operatori di 1° livello in fase di formulazione degli ordini di acquisto, con una fornitura pronta ed esaustiva d'informazioni tecniche, commerciali e amministrative agli operatori, con azioni in volume di sollecitazione della domanda, con rapidità d'intervento in situazioni commerciali critiche e con mantenimento di un buon grado di controllo della relazione con i clienti, porta a strutturare le modalità di vendita secondo un modello che vede diversi attori gestire in forma cooperativa e coordinata la relazione con i clienti, modello che caratterizza la cosiddetta "vendita distributiva" (*chart 77, 143-144, 390*), tipica della distribuzione ma non limitata soltanto a tale ambiente.

La vendita distributiva riprende il modello di copertura del mercato a struttura singola articolata (*chart 151*), che a sua volta fa uso dei canali complementari (*chart 58-63*), dove anche nel caso specifico del rapporto tra distributore e operatore di 1° livello, l'articolazione delle responsabilità tra i diversi attori che intervengono lato distributore segue lo schema già visto:

- **il venditore titolare di zona, detto anche venditore esterno, ha la responsabilità degli obiettivi assegnati alla sua zona e delle relazioni con i clienti** (in questo caso gli operatori di 1° livello). Egli opera, quindi, come *team manager di una struttura virtuale* che include tutti i membri dei canali complementari che hanno un qualche tipo di relazione con i suoi clienti. Il venditore esterno, agisce da punto di sintesi per tutte le attività di relazione della sua azienda verso i clienti della zona che gli è stata assegnata, aspetto che esige un ben coordinato gioco di squadra che verrà discusso nelle *chart* successive;
- **i canali complementari del distributore hanno la responsabilità del sostegno ai venditori esterni per la gestione delle transazioni e delle operazioni in volume**, responsabilità che viene esercitata tramite le strutture classiche dei canali complementari, e cioè *inside sales*, *sito internet* e *telemarketing*.

Lo scopo di una tale articolazione delle responsabilità nel lavoro di vendita nella distribuzione è, in un certo senso, di **industrializzare la gestione dei rapporti con i clienti** per aumentare sia l'efficienza, tramite una riduzione dei costi unitari di contatto e di transazione, sia l'efficacia, migliorando il livello di servizio al cliente, mentre la conseguente divisione del lavoro tra i diversi attori sulla scena della relazione con i clienti viene discussa nelle *chart* successive.



È stato già discusso come, nel business della distribuzione, le **esigenze di industrializzazione** della gestione dei rapporti con i clienti porti ad adottare un modello di copertura del mercato che veda la partecipazione cooperativa e coordinata di diversi attori.

In questo business, che tendenzialmente lavora con limitati margini di contribuzione (*chart 79*), il problema più importante è quello di conciliare la prontezza nella risposta alle richieste del cliente, la flessibilità di servizio e una certa vicinanza psicologica al cliente, con costi di transazione compatibili con gli *economics* del distributore, conciliazione che si tenta di ottenere con una **divisione del lavoro** tra venditori esterni, che hanno in carico l'attività a maggiore costo del contatto (costi di personale, spese di viaggio, tempi necessari) e i canali complementari, che operano tendenzialmente dall'interno dell'azienda di distribuzione e sono organizzati per combinare economie di scala ed economie di scopo (*chart 160*) nel realizzare un valido servizio al cliente e con un costo di transazione relativamente basso.

L'obiettivo di questa divisione del lavoro è anche di ridurre il tempo del venditore esterno dedicato alla gestione routinaria dei clienti e delle transazioni di vendita, per concentrarne impegno e attenzione sui clienti più importanti [gli operatori di 1° livello di classe A (*chart 279*)], sulle transazioni più significative e sul controllo complessivo del portafoglio clienti.

La divisione del lavoro tra venditori esterni e canali complementari è determinata dall'insieme delle caratteristiche del rapporto di vendita tra distributore e operatori di 1° livello già discusse in precedenza (*chart 399*), alle quali si deve aggiungere un'ulteriore caratteristica che consiste nel fatto che la relazione di fornitura da parte del distributore agli operatori di 1° livello si realizza, in genere, attraverso una molteplicità di singoli episodi di acquisto nel corso del tempo, i quali sono cadenzati dalle esigenze di realizzazione delle soluzioni vendute dagli operatori ai propri clienti finali.

Questo complesso di caratteristiche porta ad articolare l'approccio commerciale del distributore in due fasi:

- la prima fase, gestita dal venditore esterno, è relativa alla scelta del distributore da parte dell'operatore quale proprio fornitore d'elezione, con le relative condizioni di fornitura;
- la seconda fase è relativa all'esecuzione dell'accordo raggiunto con l'emissione dei singoli ordini di acquisto da parte dell'ufficio acquisti dell'operatore, utilizzando i servizi e i supporti messi a disposizione dalla funzione di *inside sales* e/o dal sito *web* con, tendenzialmente, nessun

coinvolgimento diretto del venditore esterno, a meno che vengano espresse esigenze speciali o richieste deroghe alle condizioni di fornitura concordate.

Le condizioni di fornitura concordate possono riguardare le politiche di prezzo o di sconto, le condizioni di spedizione e consegna, l'eventuale politica dei resi, i limiti di affidamento, le condizioni di pagamento, eventuali obiettivi e relativa remunerazione *post-front*, ecc.

In questo scenario uno dei compiti primari del venditore esterno del distributore è di acquisire nuovi clienti concordando il quadro complessivo delle condizioni di fornitura o di rinegoziare le condizioni di fornitura con i clienti già acquisiti, nel caso intervengano elementi nuovi dall'una o dall'altra parte che spingano a reimpostare il rapporto su diverse basi.

Il venditore esterno nell'azione di vendita per l'acquisizione di un operatore come nuovo cliente punta molto a vendere le eccellenze della sua azienda in termini di affidabilità, qualità dei servizi operativi di fornitura, iniziative di valore aggiunto e, ovviamente, condizioni di fornitura nel loro complesso competitive, tenendo anche conto di eventuali particolari esigenze dell'operatore.

Ad accordi conclusi entrambe le parti informano le proprie funzioni operative, *inside sales* per il distributore e ufficio acquisti per l'operatore, degli accordi raggiunti predisponendole così a gestire l'operatività dei singoli episodi di acquisto che si manifesteranno.

Il venditore esterno oltre a realizzare, o aggiornare, gli accordi quadro con gli operatori suoi clienti, mantiene un certo livello di relazione con loro e monitorizza l'andamento dei flussi di affari dei singoli operatori, intervenendo nelle situazioni in cui tali flussi risultino fuori linea rispetto a un andamento storico o rispetto alle sue aspettative.

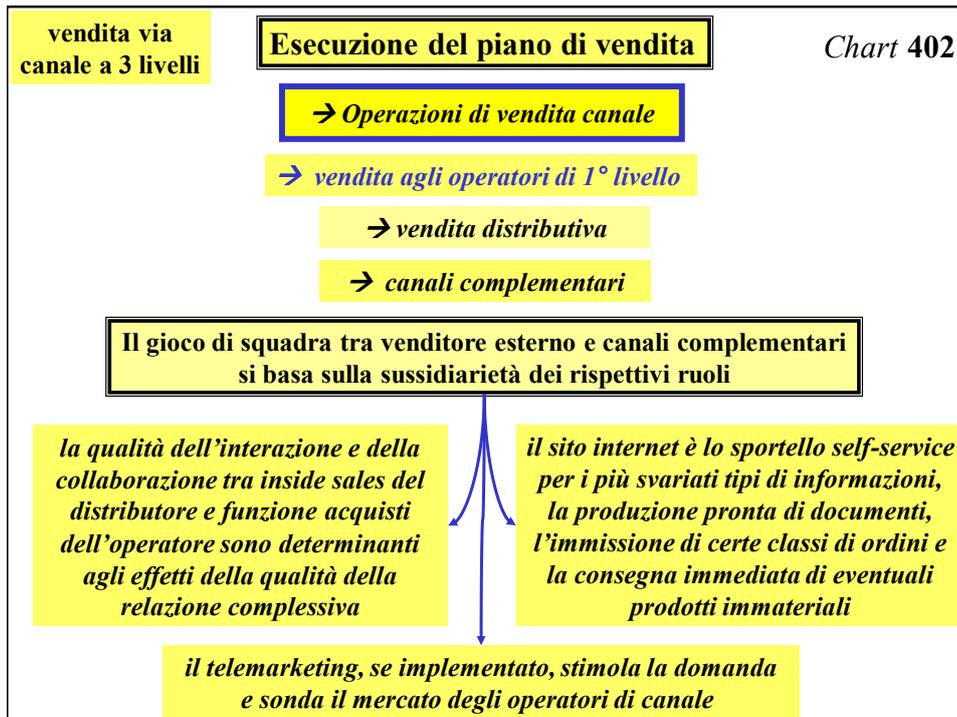
Gli eventuali interventi sugli operatori per i quali non si realizzano i flussi di acquisto attesi riguardano la verifica delle cause di una tale situazione e le possibili azioni per mitigare vincoli e ostacoli e, in talune situazioni, una sollecitazione a estendere il campo d'azione dell'operatore anche ad altre linee di offerta del portafoglio del distributore. È questa un'azione di vendita che potrebbe suscitare interesse nell'operatore se questi iniziasse a percepire anche deboli sintomi di saturazione del suo mercato rispetto alle linee di offerta attualmente frequentate.

Uno dei compiti più delicati del venditore esterno è di mantenere un'attenzione particolare e continua ai rischi di credito degli operatori suoi clienti, la solvibilità dei quali ha una forte dipendenza dai criteri con cui questi gestiscono i loro rischi di credito che derivano dai clienti finali che vanno a servire, criteri rispetto ai quali il distributore ha poche possibilità di influenza.

Un altro aspetto di cui il venditore esterno si occupa attivamente è un certo grado di monitoraggio della situazione della *customer satisfaction* espressa dagli operatori della sua zona, o attraverso l'esame di risultati ufficiali di rilevazioni strutturate (*survey*) su questo tema che la sua azienda realizza o, più frequentemente, attraverso l'elaborazione personale di tutta una serie di sintomi che gli possono derivare dal rapporto diretto e personale con gli operatori stessi e dalle segnalazioni che la funzione di *inside sales* gli trasmette su errori, resi, difetti, ritardi, ecc.

Infine il venditore esterno è la persona che deve intervenire per portare a soluzione tutte le situazioni critiche o le controversie con gli operatori che sono segnalate dai canali complementari o dagli stessi operatori.

## Canali complementari



Definito il profilo dei compiti del venditore esterno si passa a inquadrare i compiti dei canali complementari nella quadro complessivo di gestione della vendita distributiva

A tale proposito si rimanda a tutto quanto già discusso a proposito di canali diretti complementari alle [chart 58-63](#), che in estrema sintesi vede tali canali articolati su tre principali funzioni:

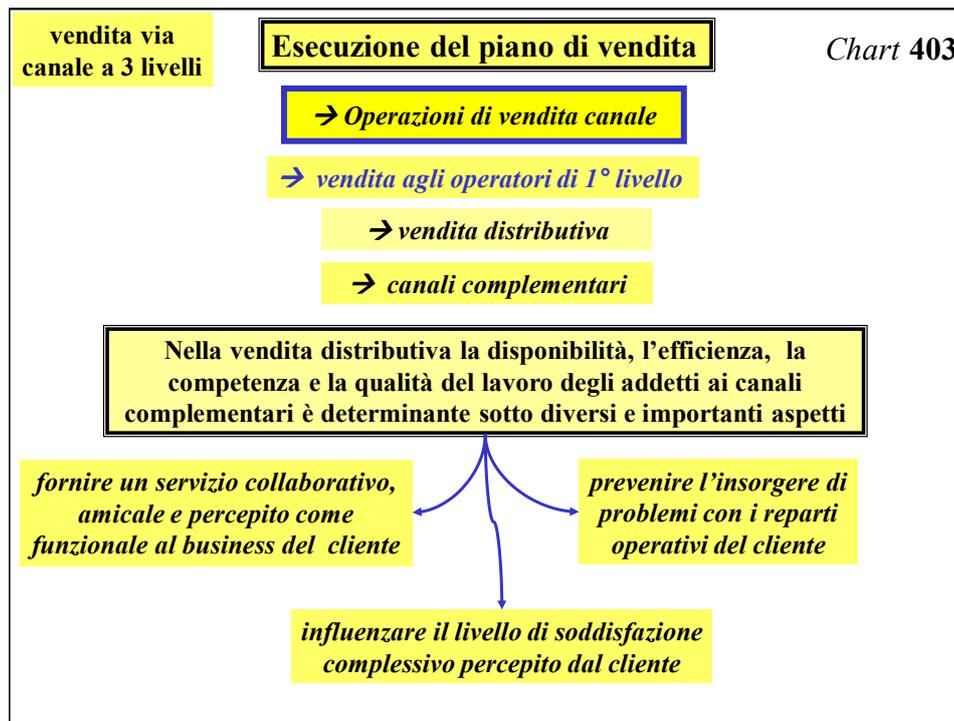
- **inside sales**, che nella vendita distributiva diventa fondamentalmente lo “sportello” remoto a cui vengono indirizzati via telefono, fax, *e-mail*, posta, i singoli ordini di acquisto degli operatori di 1° livello, da gestire nel quadro delle condizioni a suo tempo concordate con il distributore tramite il venditore esterno. Come aspetto collaterale, ma di estrema importanza per entrambe le parti, la funzione acquisti dell’operatore può ricevere dall’*inside sales* un certo livello di assistenza nella formulazione di tali ordini finalizzato ad assicurare la loro rispondenza alle esigenze tecniche del cliente e la loro corretta formulazione agli effetti di un’evasione rapida e senza problemi. All’*inside sales* pervengono inoltre molte richieste di operatori concernenti informazioni su ordini di acquisto ancora da emettere, o su ordini già emessi, oltre a richieste che possono riguardare reclami, chiarimenti, sollecitazioni e una casistica che spazia su tutte le possibili problematiche di rapporto tra le due aziende. L’*inside sales*, che lavora tendenzialmente in logica *in-bound*, nel senso che si attiva su sollecitazione esterna, cerca di evadere immediatamente tutte le richieste che gli pervengono, ma, talvolta, deve ricorrere alla competenza di altre funzioni dell’azienda mantenendo però la responsabilità della risposta al cliente, anche se differita. Per certe tipologie di ordini concordate con il venditore esterno, tipologie caratterizzate dalla dimensione dell’ordine, dal suo contenuto o dal particolare cliente da cui provengono, il venditore esterno viene rapidamente informato per essere coinvolto nella gestione di tali ordini. Analogamente, nel caso di situazioni straordinarie, di problemi o di reclami particolarmente importanti, viene rapidamente coinvolto il venditore esterno per una loro valutazione e per eventuali suoi interventi che ne facilitino o ne accelerino la soluzione. **In un tale quadro la qualità dell’interazione e della collaborazione tra inside sales del distributore e funzione acquisti degli operatori di 1° livello sono determinanti agli effetti della qualità della relazione complessiva tra le due aziende.** Appare chiaro da tutto ciò, inoltre, come la comunicazione e lo stretto coordinamento reciproco tra *inside sales* e venditori esterni costituiscano la chiave per il successo di una siffatta copertura del mercato e per ottenere tale risultato sono essenziali la coerenza tra gli obiettivi assegnati a ciascuna funzione,

l'addestramento, un'attitudine collaborativa e, fondamentali, degli strumenti tecnici che facilitino la condivisione delle informazioni, come sarà ulteriormente discusso più oltre, trattando di CRM (chart 432-435);

- **sito internet**, meglio se nella sua veste di “portale aziendale” (chart 61), rappresenta il maggior contributore all'industrializzazione del rapporto tra il distributore e i suoi clienti. Un sito internet ben organizzato e tenuto accuratamente e scrupolosamente aggiornato, requisiti essenziali per la sua efficacia o, in caso di mancato rispetto di tali requisiti, per tramutarlo in un clamoroso e dannoso “boomerang” per l'azienda di distribuzione. Il sito internet funge da prezioso deposito d'informazioni per i clienti e il mercato, da macchina per l'immissione guidata e controllata degli ordini di acquisto, da strumento di spedizione e consegna di beni immateriali (*software*, musica, video, documenti in formato elettronico, chiavi di accesso a certi servizi, ecc.) e da ponte comunicativo bidirezionale. Le informazioni depositate coprono aspetti tecnici, amministrativi, operativi e di rilievo commerciale, con accessi *self-service* disciplinati attraverso opportuni livelli di autorizzazione, con disponibilità H24 (chart 272), e tutto ciò è valido anche per tutti gli altri servizi veicolati tramite il sito. Appare evidente come un sito internet molto efficiente e apprezzato dagli utenti destinatari, costituisca uno strumento che concilia un elevato servizio al cliente con un importante trasferimento di carichi di lavoro (*off-loading*) dai venditori e dall'*inside sales* verso un'entità organizzativa virtuale, il sito, che può essere visto come un “impianto industriale” a elevatissima scalabilità, nel senso di una sua facile e rapida capacità di adeguamento all'incremento progressivo dei volumi di lavoro;
- **telemarketing**, a differenza dell'*inside sales* è una funzione propositiva, che opera in logica *out-bound*, scandagliando il mercato degli operatori di 1° livello attraverso attività estensive di generazione della domanda ed eseguendo campagne promozionali relative a specifiche linee di prodotto/servizio, tutte attività complementari alle omologhe attività svolte dal venditore esterno rivolte a singole situazioni. Le manifestazioni d'interesse, a seguito delle attività di generazione della domanda, sono trasferite al venditore esterno per dare seguito all'azione commerciale di approfondimento sul singolo operatore di canale. Al *telemarketing* sono affidate anche attività di fiancheggiamento alle eventuali azioni di marketing operativo svolte dal *Trade Marketing* del distributore e sondaggi del mercato su questioni specifiche, tipo, ad esempio, le verifiche di *customer satisfaction* o di altri aspetti delle attività del distributore che è opportuno tenere sotto controllo. **Va precisato che a differenza dell'*inside sales* e del sito internet non tutti i distributori implementano la struttura di telemarketing.**

Le problematiche di multicanalità che un assetto siffatto di copertura del mercato comporta, derivano dalla molteplicità dei punti di contatto per uno stesso cliente, che genera rischi d'incongruenze informative e comportamentali (chart 63).

Queste problematiche per essere prevenute, o almeno mitigate, impongono di attuare un buon gioco di squadra tra tutte le persone che si trovano a interfacciare lo stesso cliente. Tale gioco di squadra deve essere basato su una reciproca comunicazione che permetta di ottenere un buon allineamento informativo e su un'interpretazione dei ruoli individuali non limitata a una rigida e burocratica adesione ai compiti assegnati ma aperta a un'ampia collaborazione tra tutti i membri di quella che è stata indicata come una “struttura virtuale” coordinata dal venditore esterno (chart 400).



Nella relativamente complessa meccanica di una copertura del mercato basata su venditori esterni e canali complementari la disponibilità, l'efficienza, la competenza e la qualità del lavoro degli addetti ai canali complementari è determinante sotto diversi e importanti aspetti.

Va sottolineato che i canali complementari costituiscono la struttura che ha più frequenti rapporti con gli operatori a un livello molto operativo ma influente sulle percezioni del management delle aziende clienti. In particolare la funzione acquisti è molto ascoltata ed eventuali giudizi critici sui servizi di fornitura possono compromettere qualunque accordo precedentemente raggiunto tra il distributore e l'operatore di canale.

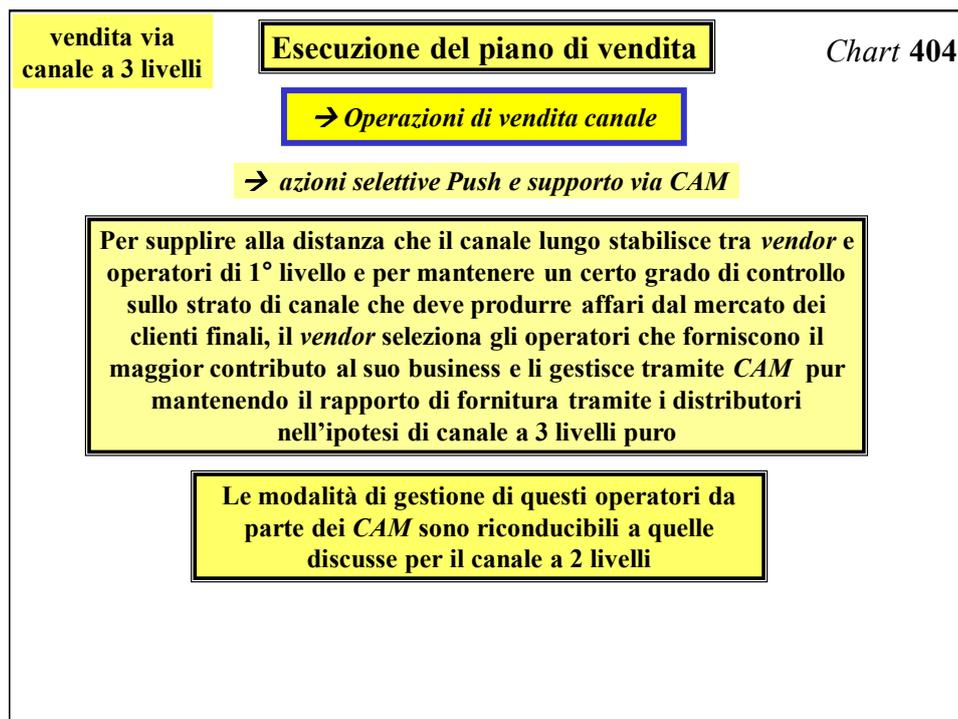
La funzione acquisti è così influente che alcune aziende di distribuzione ricorrono a programmi di marketing che appositamente indirizzano questa funzione, ad esempio, per valorizzare quegli aspetti dei servizi di fornitura che possono risultare meno evidenti e quindi sottovalutati dalla funzione acquisti i quali, invece, interessano particolarmente le funzioni dell'operatore che hanno richiesto la fornitura.

Proprio per lo stretto e continuo contatto dei canali complementari con le funzioni operative delle aziende clienti del distributore grande deve essere l'impegno a fornire un servizio collaborativo, amicale e percepito come funzionale al business del cliente e notevole l'attenzione per prevenire l'insorgere di problemi o per gestire prontamente quei problemi che non si è riusciti a prevenire, contribuendo così a influenzare il livello di soddisfazione complessivo percepito dall'ambiente del cliente.

La combinazione di venditori esterni e canali complementari se ben dimensionata, armonizzata e condotta è uno schema di copertura del mercato che riesce a soddisfare quelle molte esigenze della vendita distributiva che appaiono difficilmente conciliabili tra di loro e con gli *economics* delle aziende di distribuzione (**chart 400**).

Si tratta di una sfida difficile che fa ben comprendere i motivi per cui un *vendor* che accede al mercato tramite canali esterni, di fronte a delle condizioni ambientali come quelle discusse alla **chart 399** che si traducono in pressanti esigenze d'industrializzazione dei rapporti con i suoi operatori di canale, possa saggiamente decidere di affidarsi a dei distributori pur con le criticità (**chart 76, 395**) che tale scelta comporta.

## Azioni selettive *Push* sul canale



Si è visto alla [chart 396](#) come i rapporti di vendita tra i diversi strati del canale a 3 livelli siano accompagnati da azioni parallele, realizzate dal *vendor*, di marketing *Push* ([chart 43](#)) sugli operatori di 1° livello e di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali.

Concentrando ora l'attenzione sulle azioni rivolte agli operatori si ricorda che queste sono motivate, per le considerazioni discusse alla già citata [chart 396](#), dall'esigenza di ridurre la distanza relazionale tra il *vendor* e gli operatori stessi, distanza accresciuta dall'interposizione della distribuzione tra il *vendor* e questi operatori.

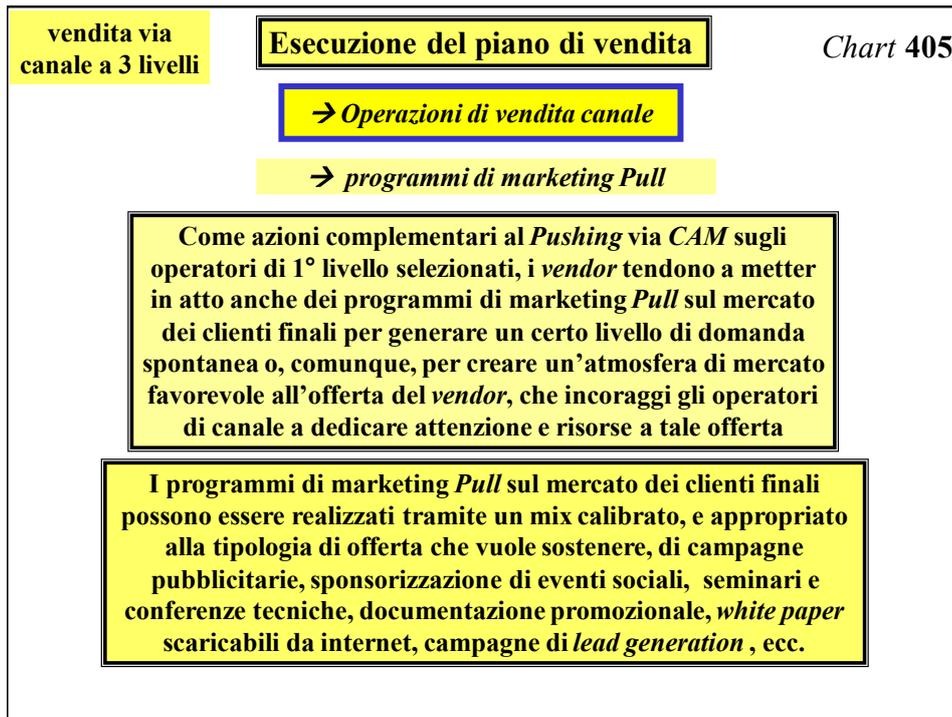
Se il *vendor* non intervenisse a conservare un certo livello di supporto, stimolo, pressione e controllo almeno sugli operatori che maggiormente contribuiscono al suo business, rischierebbe di abbandonare totalmente la sua posizione commerciale alle libere marea del mercato, spesso influenzate, non certo a suo favore, da un'eventuale concorrenza più presente e attiva, perdendo qualunque capacità di governare il proprio futuro.

Per cui molti *vendor* decidono di mantenere un rapporto diretto almeno con i propri operatori di classe A ([chart 279](#)) affidandoli alle cure di proprie persone in posizioni di *CAM* ([chart 318](#)), analogamente a quanto avverrebbe se il canale fosse a 2 livelli, mantenendo però il rapporto di fornitura tramite i distributori nell'ipotesi di canale a 3 livelli puro.

L'attività dei *CAM* sugli operatori di 1° livello che vengono loro assegnati ha una finalità ultima di controllo e di spinta commerciale, che viene realizzata tramite lo stabilirsi di una relazione diretta che porti dei vantaggi all'operatore come, ad esempio, il coinvolgimento del *CAM* in alcune situazioni di vendita nelle quali la presenza del *vendor* verrebbe percepita come maggiormente rassicurante per il cliente finale, o nel far usufruire l'operatore di supporti tecnici e/o applicativi forniti dal *vendor*, oppure l'assegnazione di obiettivi ([chart 386](#)) con associati degli incentivi finanziati dal *vendor*, ecc.

In sostanza il rapporto, in sede di Operazioni di vendita, che viene a stabilirsi nel canale a 3 livelli tra i *CAM* e gli operatori di 1° livello selezionati è analogo a quello già discusso per il canale a 2 livelli ([chart 357-358](#)) a cui si rimanda.

## Programmi di marketing *Pull* sui clienti finali



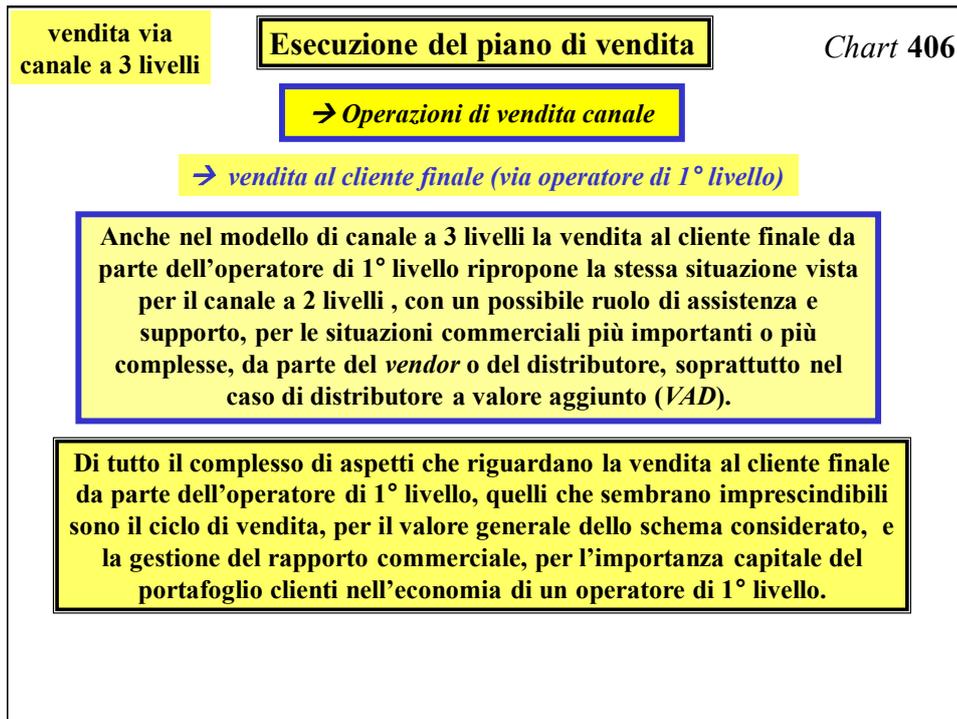
Sempre alla **chart 396** viene evidenziata l'altra azione del *vendor* indirizzata al mercato dei clienti finali e parallela ai rapporti di vendita tra i diversi strati del canale. Si tratta di azioni di marketing *Pull* (**chart 43**) su tale mercato, complementari alle azioni *Push* sugli operatori di 1° livello discusse alla *chart* precedente, che vanno a realizzare in forma combinata una manovra avvolgente sugli operatori di 1° livello selezionati che da una parte percepiscono l'attenzione del *vendor* e lo stimolo proveniente dai *CAM* e dall'altra possono godere di un certo livello di domanda spontanea, o almeno di un'atmosfera di mercato favorevole per l'offerta di quel *vendor*, che li stimola a dedicare attenzione e risorse (*focus*) a tale offerta.

Per quanto riguarda gli operatori di classe B e C (**chart 279**) che non sono seguiti da alcun *CAM*, anch'essi possono beneficiare dell'azione di marketing *Pull* realizzata dal *vendor*, mentre un certo maggior impegno sull'offerta di quel *vendor* può derivar loro dalla molla imitativa, molto forte tra gli operatori di canale, rispetto a quegli operatori che più spingono quell'offerta.

Questi programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali possono essere realizzati tramite un mix calibrato, e appropriato alla tipologia di offerta che vogliono sostenere, di varie iniziative quali, ad esempio: campagne pubblicitarie, sponsorizzazione di eventi sociali, seminari e conferenze tecniche, documentazione promozionale, *white paper* scaricabili da internet, campagne di *lead generation*, ecc.

Con un'impostazione complessiva di questa natura il *vendor*, nonostante la lunghezza del canale, ha buone possibilità di rimanere in controllo del suo mercato, e sembrano, inoltre, poste le premesse per un più agevole accesso al mercato, riguardo all'offerta del *vendor* in discussione, da parte degli operatori di 1° livello, la cui azione viene discussa nella *chart* successiva.

## Vendita al cliente finale



Nella vendita al cliente finale il venditore dell'operatore di 1° livello è in condizioni molto simili a quelle del venditore diretto di un *vendor* in analoga situazione.

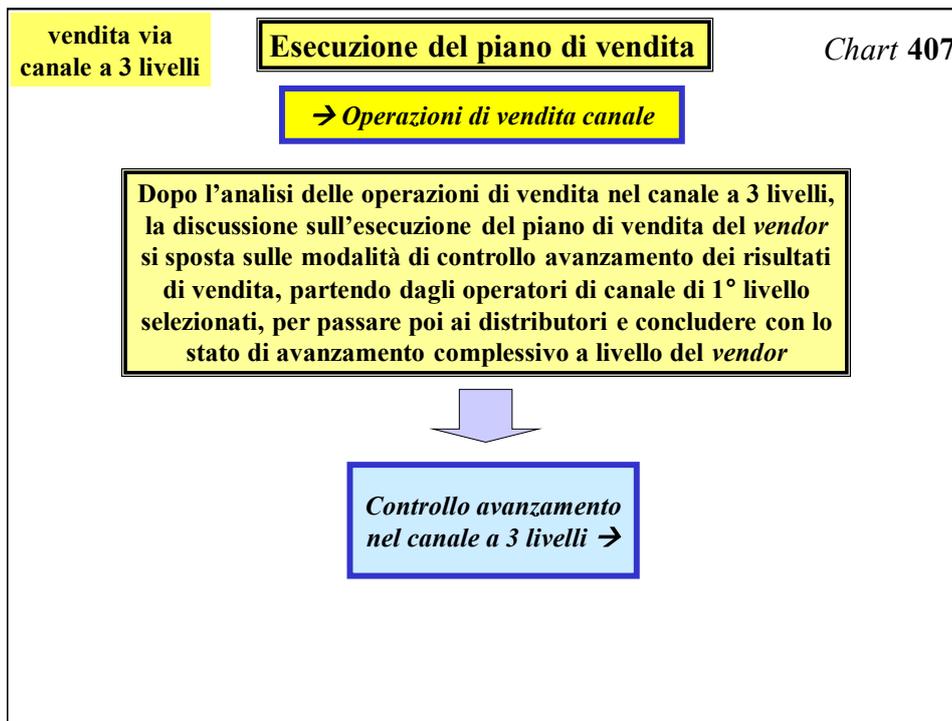
Quest'ultimo, però, di fronte al cliente finale può godere, spesso, di una maggiore notorietà della sua azienda, di validi supporti tecnici e di quel maggiore senso di sicurezza che percepisce il cliente trattando direttamente con il "produttore" [anche se nell'attuale contesto economico il termine ha perso molto del suo significato originale (*chart 53*)].

Ciononostante anche il venditore dell'operatore, se non l'impedisce l'esistenza di conflitti di interesse o di rischi riguardo ad aspetti di riservatezza, può ricevere supporti e assistenza dal *vendor* o dallo stesso distributore, se questi ha un profilo *VAD* (*chart 381-382*).

La gestione delle situazioni di vendita e, in generale, del rapporto commerciale con i clienti è per l'operatore di 1° livello e per tutta la filiera distributiva l'attività più importante e delicata, perché va a toccare le reali sorgenti di business del canale. Inoltre è noto come il portafoglio clienti costituisca per l'operatore di 1° livello, in mancanza della proprietà del portafoglio di offerta che porta sul mercato (*chart 93*), la componente di maggior valore del suo patrimonio commerciale.

La vendita al cliente finale dell'operatore di 1° livello è, al dunque, l'attività più scrutinata da tutti i livelli di canale sovrastanti, e le problematiche che tale operatore e i suoi venditori devono affrontare nel canale a 3 livelli sono le stesse identiche delle omologhe problematiche nel canale a 2 livelli.

Per le problematiche di vendita dell'operatore di 1° livello nel canale a 3 livelli si rimanda, quindi, all'omologa discussione per il canale a 2 livelli (*chart 359-360*), dove sono citati anche i necessari rimandi alla vendita diretta per i moltissimi aspetti in comune tra tutte queste problematiche.



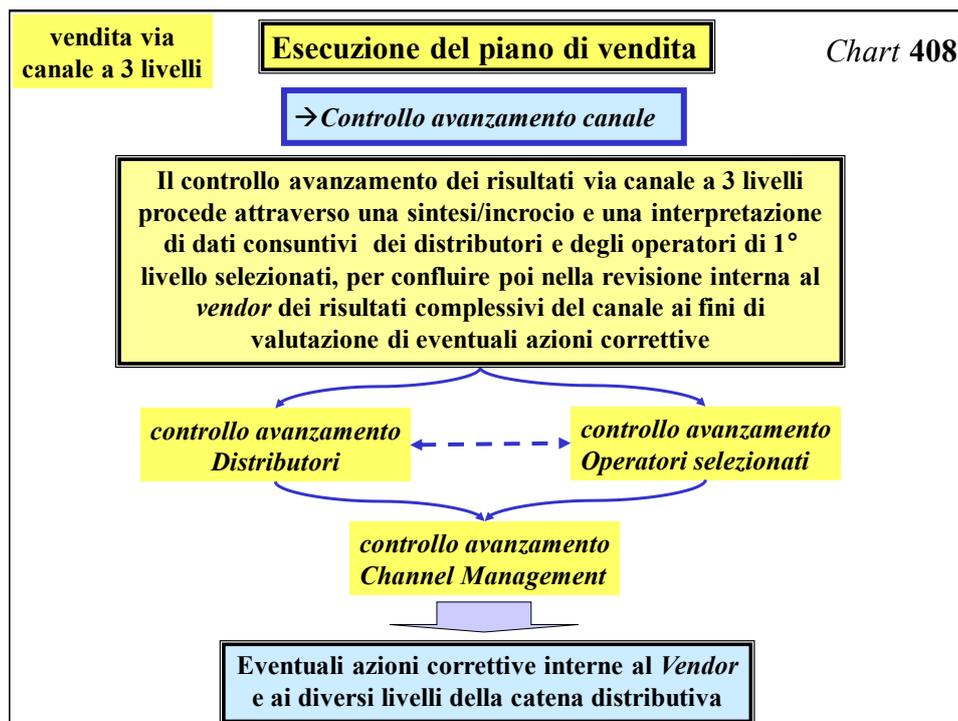
Si conclude qui la discussione sulle Operazioni di vendita nel canale a 3 livelli dopo aver considerato:

- gli aspetti più significativi dal punto di vista operativo dei rapporti che intercorrono tra i diversi attori economici che agiscono all'interno di una siffatta filiera distributiva,
- la triplicità delle problematiche di vendita in questa tipologia di canale,
- le motivazioni che sollecitano i *vendor* a mettere in atto programmi *Push* sugli operatori di 1° livello considerati di maggiore importanza e programmi *Pull* sul mercato dei clienti finali, programmi paralleli alle attività di vendita che si realizzano tra i diversi livelli del canale e con i clienti finali,
- gli aspetti caratteristici:
  - della vendita al distributore da parte del *vendor*,
  - della vendita dal distributore agli operatori di 1° livello, modello di riferimento della cosiddetta e più volte menzionata "vendita distributiva", che è stata analizzata con un certo approfondimento,
  - e, infine, della vendita dagli operatori di 1° livello ai clienti finali, che è poi la sorgente generatrice di quegli affari per i quali il canale giustifica la sua esistenza.

Conclusa, quindi, la discussione sulle Operazioni di vendita l'analisi dell'Esecuzione del piano di vendita si sposta, in accordo con lo schema di **chart 371**, sul successivo e conclusivo processo, quello del Controllo avanzamento dei risultati di vendita per generare quei *feedback* in grado di innescare e guidare i possibili e opportuni interventi correttivi nel caso che l'andamento degli affari non fosse in linea con quanto pianificato.

Il Controllo avanzamento vedrà coinvolta tutta la filiera distributiva iniziando dagli operatori di 1° livello selezionati, supportati dai rispettivi *CAM*, proseguendo con i distributori attraverso i rispettivi *DM*, per far confluire il tutto nel Controllo avanzamento dei risultati di vendita a livello *vendor* con il coinvolgimento degli adeguati livelli di management per essere in grado, se del caso, di prendere le necessarie e opportune decisioni correttive e portarle ad attuazione.

## Controllo avanzamento nella vendita via canale a 3 livelli



Anche per il Controllo avanzamento nel canale a 3 livelli, come già nel canale a 2 livelli ([chart 362](#)), sussiste il problema della divaricazione nella rilevazione dei risultati di vendita tra la valutazione basata sui dati in possesso del *vendor* che sono dati di *Sell-in* ([chart 337](#)), ossia di vendite ai distributori, suoi unici clienti diretti, dati contabilmente corretti agli effetti del suo conto economico (a parte la riserva per effetto di un'eventuale politica di protezione degli stock), ma meno significativi sul piano commerciale di una valutazione basata sui dati di *Sell-out*, ossia di vendite ai clienti finali realizzate dagli operatori di 1° livello.

Come già discusso per il canale a 2 livelli, la differenza tra i dati di *Sell-in* e quelli di *Sell-out* è determinata dal gioco delle giacenze di magazzino nel canale, giacenze che nel canale a 3 livelli si concentrano soprattutto sui distributori, con la possibilità di effetti vistosi per l'importanza funzionale che tali giacenze hanno in questo modello di canale.

Inoltre la divaricazione *Sell-in/Sell-out* si presta a politiche miopi di gestione del conto economico del *vendor* poiché la spinta commerciale sui distributori ad accrescere le loro scorte di magazzino se non concretamente e correttamente servita da efficaci programmi di marketing *Pull* sul mercato dei clienti finali e di marketing *Push* sugli operatori di 1° livello, ottiene il risultato di abbellire il conto economico del *vendor* e a gratificare con lauti incentivi manager e *DM*, ma di trasformarsi successivamente in un pesante boomerang rischiando anche di guastare i rapporti con i distributori.

Analogamente a quanto fatto per il canale a 2 livelli si concentra ora l'attenzione sull'approccio al Controllo avanzamento più significativo sul piano commerciale, vale a dire il controllo basato sui dati di *Sell-out* con un'impostazione *bottom-up*, dal basso verso l'alto, ai processi relativi.

Il processo inizia con le *business review* con gli operatori di 1° livello assegnati ai *CAM*, che sono gli operatori che danno il maggior contributo al business del *vendor*, seguendo la traccia già discussa a [chart 363](#).

In parallelo i *DM* sono chiamati a concordare delle *business review* con il o i loro distributori, dalle quali oltre che informazioni generali di mercato dovranno essere recepiti i dati di vendita della distribuzione che possono essere assunti come dati di *Sell-out* del *vendor*, senza gravi imprecisioni poiché uno dei ruoli dei distributori è di fungere da entità organizzative di stoccaggio per gli operatori di 1° livello, i quali così tendono ad acquistare prevalentemente sul venduto. In queste condizioni i dati di vendita dei distributori in un certo periodo approssimano, con accettabile

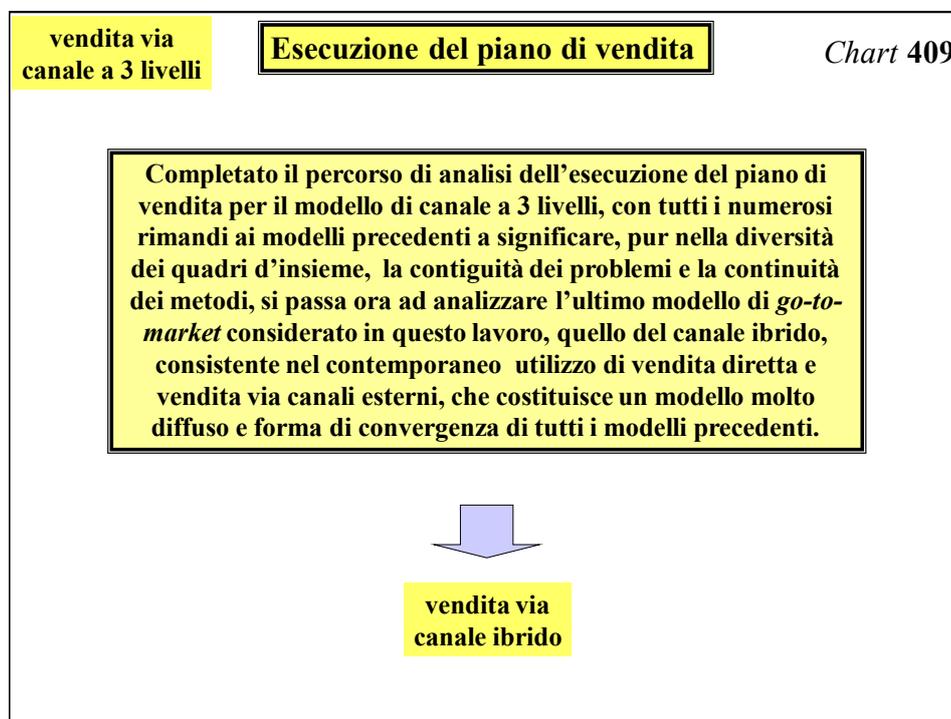
precisione agli effetti del Controllo avanzamento, quanto assorbito dal mercato dei clienti finali nello stesso periodo.

Anche per la struttura delle *business review* con i distributori si può assumere uno schema simile a quello adottato per gli operatori di 1° livello nel canale a 2 livelli ([chart 363](#)) dove le informazioni di mercato raccolte devono riguardare anche e soprattutto le tendenze nella comunità degli operatori di 1° livello per quanto riguarda le loro esigenze e i loro comportamenti.

Nel caso di distributori con profilo *VAD* le *business review* consentono di fare il punto sia sullo stato dei servizi del distributore rivolti al *vendor* sia sullo stato dei servizi del distributore offerti agli operatori di 1° livello ([chart 381](#)).

Appare chiaro come esista una notevole area di sovrapposizione tra i dati raccolti dai DM e quelli raccolti dai CAM, dati che sono confrontati e discussi in sede di *business review* a livello *Channel Management*, e quindi a livello aziendale del *vendor*. Questi confronti e discussioni dovrebbero permettere di giungere a una valutazione complessiva dello stato di avanzamento del Piano di vendita, a un'analisi critica delle proposte provenienti dai diversi livelli del canale, a decisioni sugli eventuali provvedimenti correttivi da adottare e alla pianificazione della loro esecuzione assegnando responsabilità, risorse e valutando i tempi di realizzazione.

Anche nel caso del canale a 3 livelli appare chiaro come solo con l'assegnazione di obiettivi che partendo dal livello del *Channel Management* scendono ai distributori tramite *DM* e tramite *CAM* agli operatori di 1° livello selezionati ([chart 384](#)), sia realizzabile un Controllo avanzamento del piano di vendita.



Si conclude qui il percorso di analisi dell'Esecuzione del piano di vendita per il canale a 3 livelli, percorso relativamente breve per effetto dei numerosi rimandi che indirizzano, per economia di esposizione e per evitare pesanti ripetizioni, a omologhi aspetti già discussi per gli altri modelli di *go-to-market* trattati in precedenza, rimandi che sono anche a significare la contiguità dei problemi e la continuità dei metodi, pur nella diversità dei quadri d'insieme.

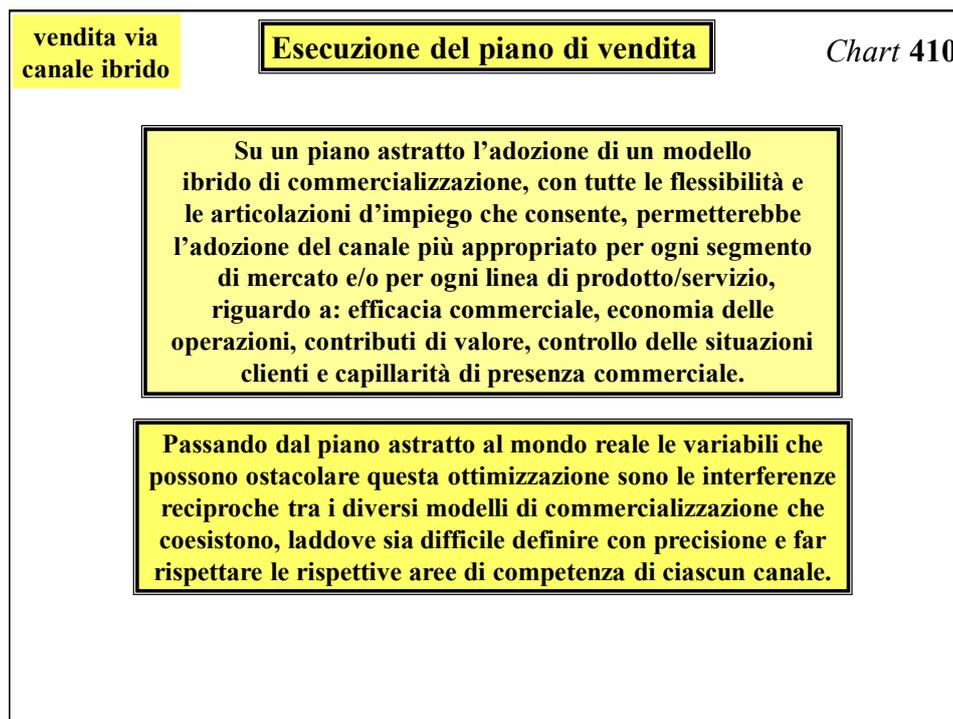
Si è quindi ripreso lo schema di Esecuzione del piano di vendita ([chart 371](#)), ritenuto applicabile a tutti modelli di commercializzazione, così come è stato ripreso il modello delle quattro fasi ([chart 372](#)) che realizzano il processo complessivo di Predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*)

)  
per la vendita via canali esterni, pur nelle notevoli diversità di implementazione nell'ambito dello specifico modello di *go-to-market*.

Per le Operazioni di vendita si è analizzata la triplicità delle problematiche di vendita schematizzata nel diagramma di *chart 396* e un approfondimento particolare è stato dedicato alla vendita distributiva, quale paradigma di un certo grado d'industrializzazione dei rapporti di vendita che trova applicazione non solo nella vendita del distributore ai suoi operatori di 1° livello ma anche in tutte le altre situazioni caratterizzate dalle condizioni descritte alla *chart 399*.

Infine per il Controllo avanzamento è stato ripreso molto dalle precedenti discussioni dello stesso argomento per gli altri modelli di *go-to-market*, rendendo però evidente la divaricazione che, in questo modello di canale, può essere assai marcata tra un controllo su dati di rilevanza contabile (*Sell-in*) e un controllo su dati di rilevanza commerciale (*Sell-out*), aspetti che se non gestiti correttamente si prestano anche a politiche commerciali miopi.

## Regime di vendita via canale ibrido



È giunto il momento di passare ad analizzare l'ultimo modello di go-to-market considerato in questo lavoro, quello del canale ibrido, che, come già visto in precedenza, consiste nel contemporaneo utilizzo di vendita diretta e vendita via canali esterni, realizzando un modello di go-to-market molto importante perché relativamente diffuso e forma di convergenza di tutti i modelli precedenti.

Il canale ibrido è forse il più intrigante dei modelli di commercializzazione discussi poiché costituisce una tentazione continua sia per le aziende che operano in regime di vendita diretta sia per quelle che operano tramite soli canali esterni.

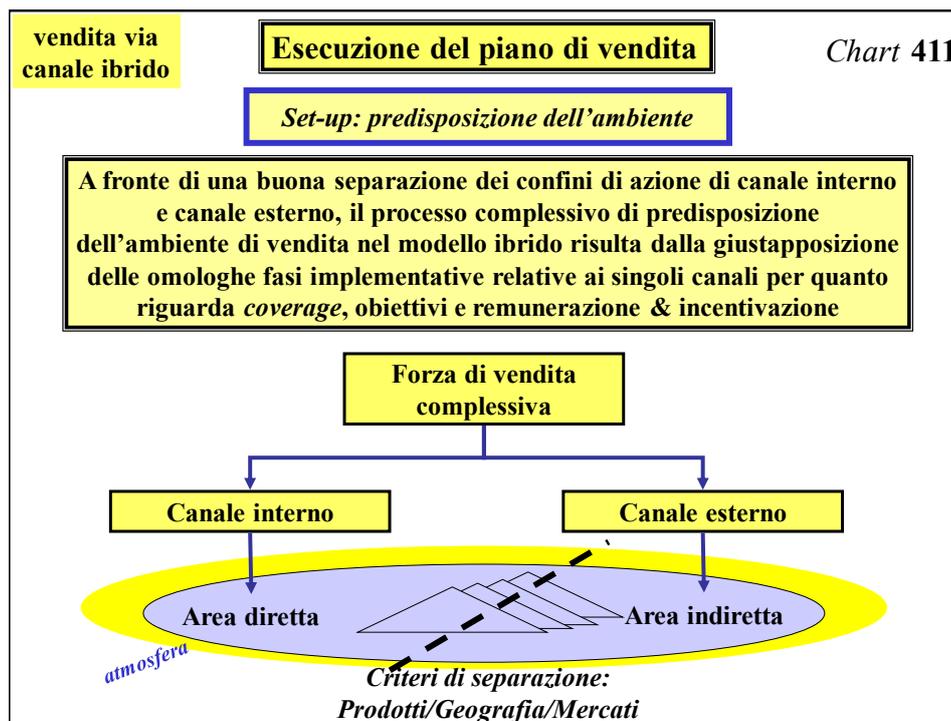
La ragione di ciò è nell'esigenza, sempre pressante, di individuare il canale ottimale per certi segmenti di mercato e/o per specifiche linee di prodotto/servizio, alla ricerca del meglio o di ciò che ci si può permettere considerando la salvaguardia dell'efficacia commerciale, l'economia delle operazioni, i contributi di valore ai clienti, il controllo delle situazioni commerciali sui clienti e la capillarità di presenza sul mercato.

In effetti, le indicazioni positive e i limiti di ciascuno dei modelli di canale esaminati sono già stati discussi nell'ambito del capitolo sul Piano di marketing (*chart 51-96*), discussione cui si rimanda come lettura propedeutica a queste note e dalla quale emerge come l'adozione di un singolo modello di go-to-market possa non essere soddisfacente, o non economicamente sostenibile, per tutti i segmenti di mercato che si vogliono indirizzare e/o tutte le linee di prodotto/servizio trattate.

Quindi una logica di **adozione del modello più adatto a ogni combinazione di prodotto/mercato** spingerebbe inevitabilmente l'azienda verso la scelta del canale ibrido con tutte le non banali criticità e, comunque, la necessità di accortezze che una tale scelta comporta, tutte analizzate alle *chart 82-87* cui si rimanda.

Da quell'analisi emerge come solo una separazione netta di prodotto/mercato tra canale diretto e canale indiretto riesca a non produrre interferenze tra i due canali, i quali così operano con le caratteristiche positive e i limiti che sono loro propri, mentre in tutti gli altri casi è necessario stabilire delle regole che definiscano le rispettive aree di competenza e, in caso di sovrapposizioni sullo stesso cliente, un protocollo di gestione di tali situazioni che, anche quando chiaro e concordato, è esposto a possibili violazioni dettate da comportamenti opportunistici o solo a sospetti di violazione che possono però minacciare di compromettere i rapporti tra *vendor* e canali esterni.

## Predisposizione dell'ambiente di vendita (*Set-up*) nel canale ibrido



L'Esecuzione del piano di vendita per l'azienda che porta la sua offerta sui mercati tramite una canalizzazione ibrida richiede di transitare attraverso i processi che si riferiscono alla Predisposizione dell'ambiente di vendita, all'esecuzione delle Operazioni di vendita e al Controllo avanzamento, secondo lo schema proposto per tutti i modelli di *go-to-market* alle [chart 135-136](#).

Nel canale ibrido e, quindi, nella canalizzazione che utilizza sia il canale diretto sia il canale esterno, la prima e più importante decisione consiste nella **definizione dei confini di azione di ciascun canale** e dei **protocolli di comportamento in caso di sovrapposizione**, voluta o incidentale, sulla stessa azienda cliente o probabile tale.

La definizione dei confini di azione riguarda i prodotti/servizi di competenza di ciascun canale e i rispettivi mercati di azione, mercati intesi come geografie o come insiemi di opportunità commerciali (tipologia di aziende, settori *industry*, portafoglio clienti, ricerca di nuovi clienti, ecc.) nell'ambito delle geografie ([chart 84](#)).

In caso di sovrapposizione su qualche azienda target dell'azione di vendita da parte di canali che trattano la stessa offerta, si presenta una situazione di competizione che, se non si vuole che generi forme di cannibalismo interne al canale del *vendor*, richiede la definizione di un protocollo di gestione di queste circostanze.

L'argomento è già stato discusso alla [chart 85](#) in cui sono citate delle strategie di gestione di tali situazioni:

- la **cooperazione armonizzata**, che attraverso un siffatto protocollo tenta di eliminare o ridurre eventuali aspetti conflittuali tra canali visibili al cliente che nuocerebbero all'immagine sia del *vendor* che dell'operatore di canale,
- la **piena concorrenza** e l'**ambiguità**, nel senso di ambiguità consapevole, che, all'opposto, si affidano a un *laissez-faire* che non elimina il rischio di cannibalismo interno al canale ma che in certe specifiche situazioni è comunque ritenuta una politica maggiormente conveniente.

Nella stessa *chart* viene anche discusso, come caso molto diffuso, quello del *vendor* che pur operando con canale esterno sente l'esigenza, e decide in tal senso, di accedere al mercato anche direttamente tramite internet, deviando verso una forma particolare di canale ibrido. Tale decisione è, in genere, motivata dalla necessità di stare al passo con la tecnologia e la concorrenza senza,

talvolta, aver elaborato una chiara strategia per la gestione delle problematiche indotte da tale ibridazione del canale, probabilmente non prevista al tempo della stipulazione degli accordi di *partnership* con i suoi operatori di canale, e per la discussione di tale problematica si rimanda alla già citata **chart 85**.

Ciò premesso, passando ad affrontare il primo dei processi di Esecuzione del piano di vendita, **la Predisposizione dell'ambiente di vendita** o *Set-up*, vanno recuperate le fasi che lo compongono, già discusse per gli altri modelli di commercializzazione (**chart 140, 320, 372**) e cioè **coverage, obiettivi, incentivazione e comunicazione**.

Una problematica di **coverage di livello generale** è quella che caratterizza il modello ibrido poiché la decisione di impiego dei due canali, interno ed esterno, costituisce già una decisione di *coverage* del mercato che, però, precede le successive più specifiche decisioni che riguardano gli schemi di *coverage* che attengono a ciascun singolo canale.

Le modalità di impiego dei due canali dipendono fondamentalmente dalle motivazioni che hanno condotto alla decisione di adozione del canale ibrido.

Ad esempio è molto frequente l'esigenza del *vendor* di concentrare la sua attenzione su una classe di clienti che ritiene di maggiore importanza, clienti più grandi o più complessi o di maggiore potenziale, clienti che vuole seguire direttamente mentre lascia ai canali esterni gli altri clienti e il lavoro di acquisizione di nuovi clienti.

Talvolta invece l'esigenza del *vendor* può dipendere da situazioni geografiche nel senso che in alcune aree di maggior affollamento delle opportunità ritiene di impiegare i due canali nelle modalità appena descritte, mentre in altre aree geografiche, a minor affollamento di opportunità, affida tutto il potenziale di affari ai canali esterni non potendo giustificare economicamente la presenza di una forza di vendita diretta in tali aree geografiche.

Ci possono poi essere altre motivazione per la decisione di impiego dei due canali come, con un altro esempio, nel caso in cui certe aree di opportunità possono essere assegnate a operatori di canale per motivi di esperienza, competenza o entrate commerciali che la forza di vendita diretta si ritiene non possenga.

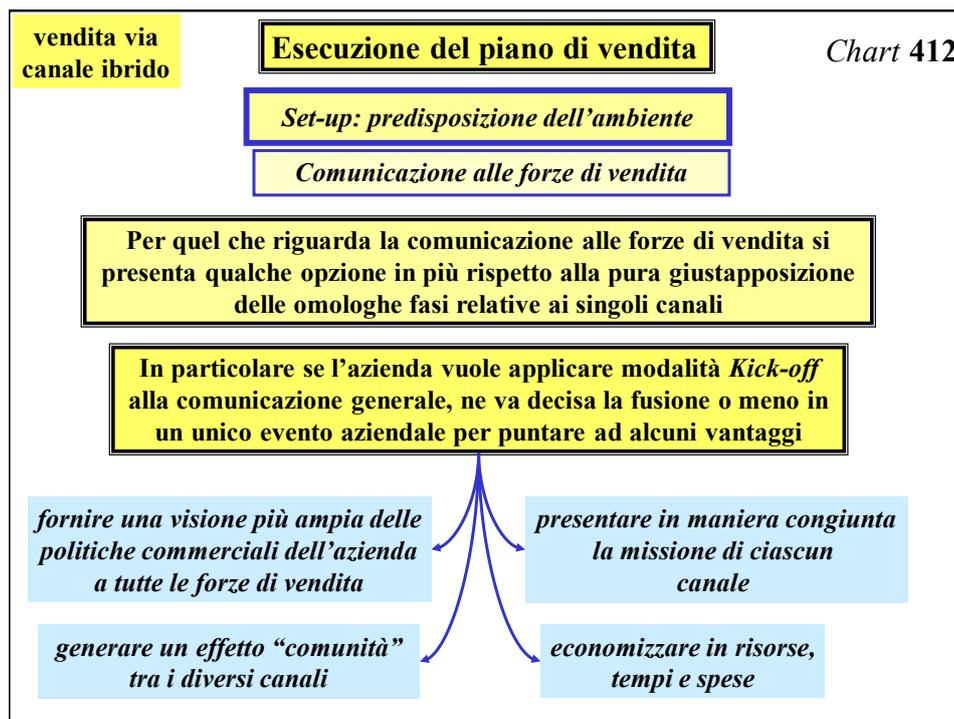
In dipendenza quindi delle motivazioni che spingono il *vendor* ad adottare il canale ibrido e ai criteri che conducono all'impiego dei due canali si vengono a disegnare **due "super-zone"**, [ovviamente "super-zone" logiche (**chart 55**), ossia individuate come caratteristiche delle opportunità e non esclusivamente in termini di aree geografiche], una di competenza del canale diretto e l'altra di competenza del canale esterno, il quale può essere un canale a 2 livelli oppure a 3 livelli nel caso intervengano le condizioni discusse a **chart 76**.

**Alle due tipologie di canale sono assegnati distinti obiettivi** quale quota parte del complesso degli obiettivi di piano assegnati alla funzione di vendita.

Nell'ambito della funzione di vendita si distinguono, quindi, due responsabilità una di *Sales Management* del canale diretto e una omologa di *Channel Management*, con l'ausilio eventuale di un *Trade Marketing*, per la gestione del canale esterno.

In una tale situazione il processo di Predisposizione dell'ambiente di vendita si realizza in forma separata per i due canali, dove **ciascun canale predispone il proprio ambiente** al perseguimento degli obiettivi assegnati secondo i percorsi e le logiche già discussi in precedenza relativamente allo specifico modello di ciascun canale (**chart 138-200** per la vendita diretta, **chart 320-352** per il canale a 2 livelli, **chart 372-394** per il canale a 3 livelli), con qualche minore eccezione che viene discussa nella *chart* successiva.

## Comunicazione alle forze di vendita nel canale ibrido



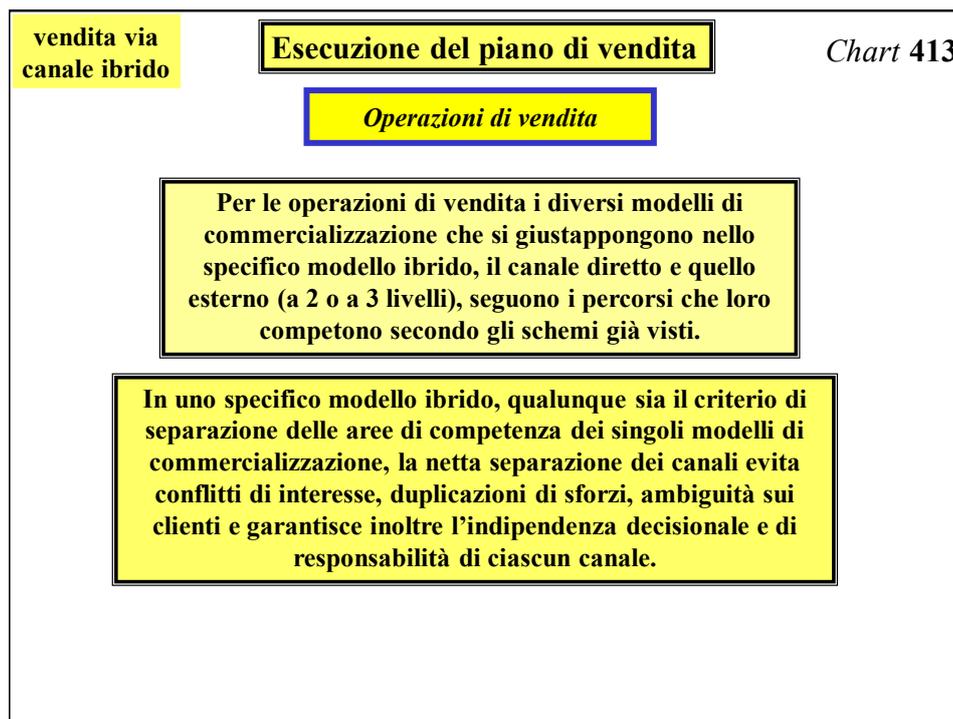
Si è visto come per il processo di *Set-up* ciascun canale vada ad applicare quelle logiche che gli son proprie stante la sostanziale autonomia di azione dei due canali tipica della canalizzazione ibrida, con l'eccezione forse di alcuni aspetti della fase di comunicazione alle forze di vendita per la quale si presenta qualche opzione in più rispetto alla pura giustapposizione delle omologhe fasi relative ai singoli canali.

In particolare se l'azienda vuole applicare modalità *Kick-off* (chart 198, 351, 387) alla comunicazione generale, ne va decisa l'unificazione o meno in un unico evento aziendale per puntare ad alcuni vantaggi:

- **fornire una visione più ampia delle politiche commerciali dell'azienda a tutte le forze di vendita**, e ciò nell'intento di dare maggiore consapevolezza sulle ragioni di fondo che sono dietro alla commercializzazione via canale ibrido, il quale come assetto per l'approccio al mercato fornisce opportunità a tutti, sia interni che esterni all'azienda *vendor*;
- **presentare in maniera congiunta la missione di ciascun canale**, che costituisce un aspetto chiave nel tentativo di prevenire le problematiche di frontiera tra i due canali, problematiche che possiedono un loro potenziale di negatività sia verso i clienti che verso l'interno dell'organizzazione di vendita;
- **generare un effetto "comunità" tra i diversi canali**, stimolando il senso di appartenenza di tutte le forze di vendita a un'entità sostanzialmente unitaria che ha il *vendor* come riferimento. Questo è, però, un obiettivo realistico solo se la strategia scelta per la gestione delle situazioni di sovrapposizione tra canali è quella della cooperazione armonizzata (chart 85);
- **economizzare in risorse, tempi e spese**, rispetto al caso di *Kick-off* separati tra canale interno e canale esterno, che lieviterebbero ancora di più se per esigenze di distanze fisiche fosse necessario replicare ogni tipologia di *Kick-off* in più di un'area geografica.

Diventa invece preponderante l'esigenza di *Kick-off* separati tra i canali nel caso che il *vendor* abbia la necessità di trasferire messaggi specifici e molto differenti ai due canali, differenze che si sostanziano nei contenuti dei messaggi ma, talvolta, anche nei rituali usati per trasmetterli, oppure nel caso che sussistano rapporti problematici tra i due canali e, quindi, risulti più opportuno trattare separatamente le rispettive comunicazioni.

## Operazioni di vendita nel canale ibrido



Il processo di *Set-up* è preparatorio al lancio delle **operazioni di vendita** le quali, notoriamente, costituiscono i momenti direttamente produttivi del lavoro di vendita con i venditori di tutte le filiere distributive del *vendor* che decidono i piani di azione sulle “zone” loro assegnate, sulla base dei quali vanno a eseguire le loro attività di vendita.

Quindi concluso il processo di *Set-up* vanno in esecuzione le Operazioni di vendita del nuovo esercizio economico sia come prosecuzione delle azioni di vendita già iniziate in precedenza e non ancora concluse sia come lancio di nuove iniziative di vendita.

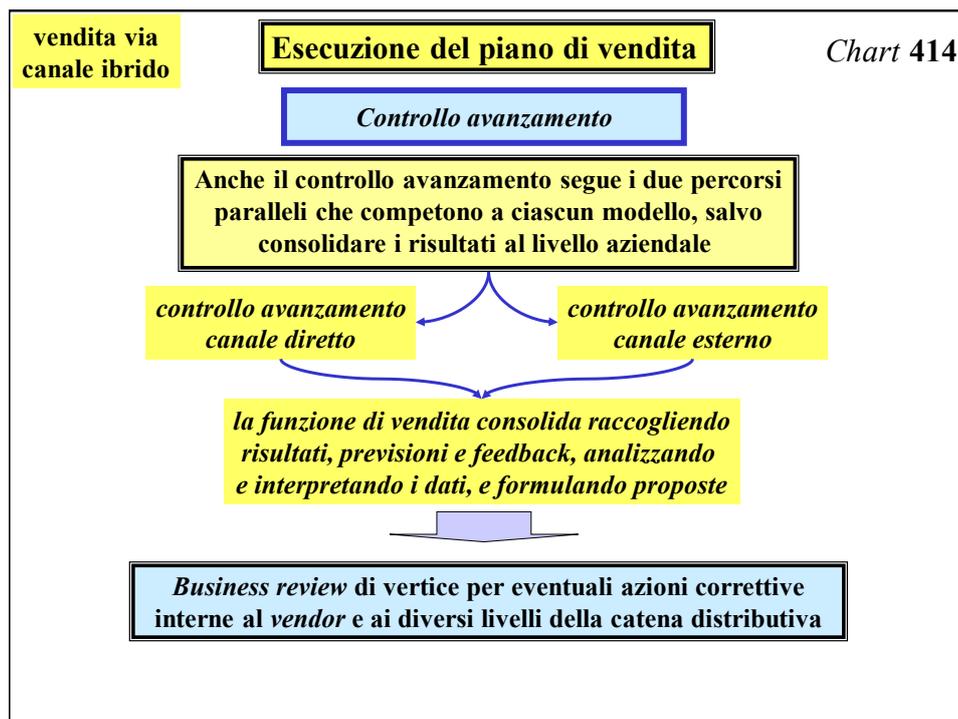
Per le Operazioni di vendita via modello ibrido i due canali seguono i percorsi che loro competono secondo gli schemi già discussi in precedenza alle **chart 201-295** per la vendita diretta, mentre per la vendita via canale esterno alle **chart 354-361** per il canale a 2 livelli o alle **chart 395-407** per il canale a 3 livelli.

È proprio nelle operazioni di vendita che le criticità del modello ibrido (**chart 85**) possono emergere come problemi in qualunque momento ed è compito sia dei venditori e del *sales management* dell'azienda *vendor* sia del *channel management* e degli operatori di canale fare in modo che eventuali controversie non si traducano in fattori erosivi delle relazioni tra canali e dell'immagine sul cliente di entrambi i canali.

È comunque sicuro che la politica più razionale sia quella di prevenire l'insorgere di problemi di questo tipo ed è certo che una netta e chiara separazione delle aree di competenza dei canali è il modo più efficace per evitare conflitti di interesse, duplicazioni di sforzi, ambiguità sui clienti e garantire inoltre l'indipendenza decisionale di ciascun canale.

Ciò nonostante non è infrequente incontrare situazioni di canali ibridi in cui la strategia scelta dal *vendor* per la gestione delle situazioni di sovrapposizione tra canali è la piena concorrenza o l'ambiguità (**chart 85**), strategie che, anche quando sono dichiarate essere scelte consapevoli giustificate da ragioni di business, non eliminano il sospetto di essere, invece, la manifestazione dell'incapacità del management di saper imporre una disciplina ai suoi canali.

## Controllo avanzamento nella vendita via canale ibrido



Anche per il Controllo avanzamento i due canali seguono quei percorsi paralleli che competono a ciascun modello di *go-to-market* (*chart 296-302* per la vendita diretta, *chart 362-368* per il canale a 2 livelli e *chart 408* per quello a 3 livelli), salvo il consolidamento dei risultati al livello aziendale.

Le sedute di *business review* si svolgono secondo le modalità già discusse per ciascuna tipologia di canale e il consolidamento di quanto emerge dai due canali viene realizzato dalla funzione di vendita la quale raccoglie i rispettivi risultati di vendita, le previsioni e i *feedback*, e, oltre ad analizzare e interpretare i dati, verifica che siano stati posti in atto gli eventuali interventi correttivi che per la vendita diretta sono di competenza dei venditori e dei *Sales Manager*, e per la vendita via canale dei *DM/CAM*, dei loro distributori e/o operatori di canale, e del *Channel Management*.

La funzione di vendita mette poi in atto gli eventuali interventi correttivi che sono di sua competenza e formula le eventuali proposte per interventi di livello superiore, che porta poi all'attenzione del vertice dell'azienda.

Molto interessante può risultare il confronto dei risultati tra i due canali per rilevare concordanze e discordanze nei *trend*, le quali possono, talvolta, far meglio comprendere quali fenomeni possano essere di origine interna all'azienda *vendor* e quali, invece, generati da circostanze esterne.

Un tema specifico del canale ibrido che può essere monitorato al livello del Controllo avanzamento è quello dei casi di sovrapposizioni tra canali nelle aree di frontiera delle rispettive super-zone, come queste sovrapposizioni sono state gestite e le conseguenze che hanno generato.

Questo monitoraggio permette di rilevare l'intensità in termini quantitativi dei fenomeni d'interferenza tra canali, dei loro effetti sul mercato e sui canali stessi e di conseguenza quanto sia necessario intervenire o per far rispettare i protocolli di gestione di queste situazioni che sono stati concordati oppure per modificare la strategia scelta per gestire le sovrapposizioni tra canali (*chart 85*).

A fine esercizio il confronto tra i due canali può rendere evidenti aspetti relativi di rendimento, di economicità e di complessità di gestione che costituiscono importanti *input* per il *vendor* per le decisioni di possibili evoluzioni del proprio modello di *go-to-market*.

## Il complesso *vendor*/canale come “azienda virtuale a rete”



Con la precedente *chart* sul Controllo avanzamento per il canale ibrido si è conclusa la discussione sull’Esecuzione del piano di vendita con accesso al mercato via canali esterni, discussione svolta partendo dal punto di vista del *vendor* come prospettiva dalla quale osservare le problematiche di vendita, spostando poi l’ottica sul punto di vista degli altri attori economici che partecipano al canale del *vendor*, come gli operatori di 1° livello e i distributori.

È questa una visione “dal di dentro” del complesso costituito dal *vendor* e dalla rete di aziende che agiscono come operatori nel suo canale, visione a cui è interessante affiancare una visione complementare “dal di fuori” dello stesso complesso.

Visione “dal di fuori” che si tenta ora di brevemente delineare facendo anche riferimento agli studi sulle “reti del valore”, già in precedenza citati (*chart 15*), considerando il *vendor* e tutti i suoi operatori di canale come un complesso reticolare gerarchico<sup>141</sup>, con i nodi della rete costituiti da tutti gli attori economici che partecipano al canale distributivo, compreso il *vendor*, che nella tipologia di reti in discussione ha il ruolo di azienda *leader* di rete. La reticolarità non è solo espressa dai rapporti interni verticali polarizzati sul *vendor* ma, anche se in maniera non sistematica, da rapporti orizzontali di collaborazione tecnico/commerciale e di business tra quegli operatori di canale che presentano delle complementarità nelle competenze e nelle soluzioni.

In queste reti è frequente la situazione di nodi di una rete, sia *vendor* sia operatori di canale, i quali partecipano a più reti<sup>142</sup>:

- per il *vendor* ciò può verificarsi per la commercializzazione di linee di offerta che richiedono canalizzazioni con caratteristiche diverse, come potrebbe essere per prodotti/servizi a valore e prodotti/servizi a volume (*chart 16, 83*), oppure per prodotti/servizi che si rivolgono a mercati geografici o settoriali *industry* diversi,
- mentre per gli operatori di canale si verifica una situazione di questo tipo quando:

<sup>141</sup> Cinzia Parolini: op. cit., pag. 347

<sup>142</sup> Cinzia Parolini, op. cit., pag. 91

- hanno l'esigenza di utilizzare le proprie risorse e competenze commercializzando le offerte di più *vendor* al fine di realizzare delle economie di scopo sulla forza di vendita (*chart 160*) e aumentare i propri volumi con una più estesa utilizzazione di dette risorse e competenze,
- commercializzano linee di offerta che originano da *vendor* differenti, si rivolgono a mercati diversi e necessitano di forze di vendita dedicate,
- trattano prodotti sistemici (*chart 19*) che presentano la necessità, per realizzare la soluzione al cliente, di completare l'offerta di un *vendor* con prodotti o servizi complementari che originano da altri *vendor*.

L'appartenenza a più reti da parte di un operatore di canale introduce un rischio di *focus/commitment* sul business specifico di ognuna delle reti cui partecipa, aspetto critico già evidenziato molte volte in altri punti di questo lavoro, a causa delle alternative che la multiappartenenza procura, le quali consentono di spostare le priorità aziendali sul business che è più conveniente perseguire in un dato momento economico, situazione che introduce un elemento di fragilità nella tenuta della rete posta a più bassa priorità.

Osservando ora “dal di fuori” le problematiche di vendita delle reti costituite dal *vendor* e dai suoi operatori di canale, si può affermare che:

- **la posizione di mercato del *vendor* e la qualità complessiva espressa dalla rete determinano il grado di competitività di quella rete**, nel senso che l'azienda *leader* nella tipologia di reti in discussione, ossia il *vendor*, con la forza del suo *brand*, la sua quota di mercato e la qualità percepita dei suoi prodotti/servizi dà un primo fondamentale contributo al livello di competitività della rete, contributo che può essere, però, esaltato o eroso dalla qualità operativa espressa dagli altri attori economici che partecipano a quella rete, e viceversa. È, infatti, la rete nel suo complesso, come macchina organizzativa che veicola l'offerta sul mercato, che esprime quella sintesi che determina il suo grado di competitività, con la sua capacità di valorizzare contenuti e aspetti economici dell'offerta, con la qualità della sua presenza, con la prontezza di risposta alle esigenze dei clienti, con la ricchezza e qualità dell'offerta di servizi pre- e post-vendita, con la competenza e l'affidabilità del personale, con la reputazione sul mercato, con le relazioni, con il patrimonio di fiducia conquistato sui clienti, con la stabilità nel tempo della sua struttura, con la capacità di ridurre le percezioni di rischio d'acquisto (*chart 6*), ecc.;
- **una rete più che sui rapporti contrattuali si sorregge su relazioni interne di collaborazione e fiducia**, le quali sono le uniche in grado di garantire l'efficienza e l'efficacia dell'azione commerciale in situazioni critiche, quando è necessario il contributo di più soggetti in tempi ristretti, di fronte a un cliente difficile e sotto la pressione della concorrenza. Le relazioni interne alla rete sono sia **relazioni aziendali**, soprattutto verticali, in cui deve prevalere un criterio di *partnership*, inteso nel senso di comprensione delle reciproche esigenze e di sforzo leale per assecondarle nell'ambito delle compatibilità possibili e senza influenza dei rapporti di forza o dei vantaggi di posizione, sia **relazioni personali** che vanno a costituire un fluidificante della operatività della rete e che devono essere incoraggiate e favorite dalle aziende che fanno parte di quella rete, e in tal senso la comunicazione e l'addestramento hanno un ruolo determinante;
- **la sostenibilità a lungo termine di una rete è il portato della solidità economica dei membri e dalla coesione interna alla rete**. La sostenibilità di una rete fornitrice è la garanzia per il cliente della sostenibilità nel tempo della soluzione che gli viene fornita e, quindi, della protezione degli investimenti associati a quella fornitura. **Quindi le percezioni di solidità di una rete, soprattutto per forniture di beni d'investimento, diventano elementi discriminanti in una scelta del fornitore e punti di forza competitivi**. In questo senso il cliente valuta la solidità economica della sua controparte commerciale ma anche della rete di cui questa è parte, con attenzione particolare al *vendor*. L'altro elemento che contribuisce alla percezione di sostenibilità della rete è un fattore di coesione interna della rete che viene rilevato dalle manifestazioni di collaborazione interna alla rete tra *vendor* e operatore di canale e,

talvolta, tra operatori di canale della stessa rete, e dal senso di appartenenza che il venditore lascia trasparire con i suoi atteggiamenti e le sue competenze.

I punti sopra discussi mettono in evidenza come un complesso *vendor/canale* visto dall'esterno, che è poi la posizione del cliente, possa presentare profili non percepibili o facilmente sottovalutabili dalle logiche interne a tale complesso.

Non sono rari, infatti, i *vendor* che gestiscono il canale come un'entità estranea da utilizzare, se non da sfruttare, alla quale destinare le opportunità di affari meno interessanti riservando a sé stessi gli affari più lucrosi, o che, per risolvere problemi di efficienza interna, intervengono come prima e più facile azione, riducendo la remunerazione del canale, oppure che, per raggiungere un obiettivo, usano il loro potere di influenza per forzare certe vendite al canale, anche con peccati di omissione di certe informazioni che avrebbero potuto impedire o ritardare quella vendita, oppure, ancora, che usano il loro potere di posizione per favorire la propria azienda a scapito di un operatore o favorire un operatore rispetto a un altro, ecc.

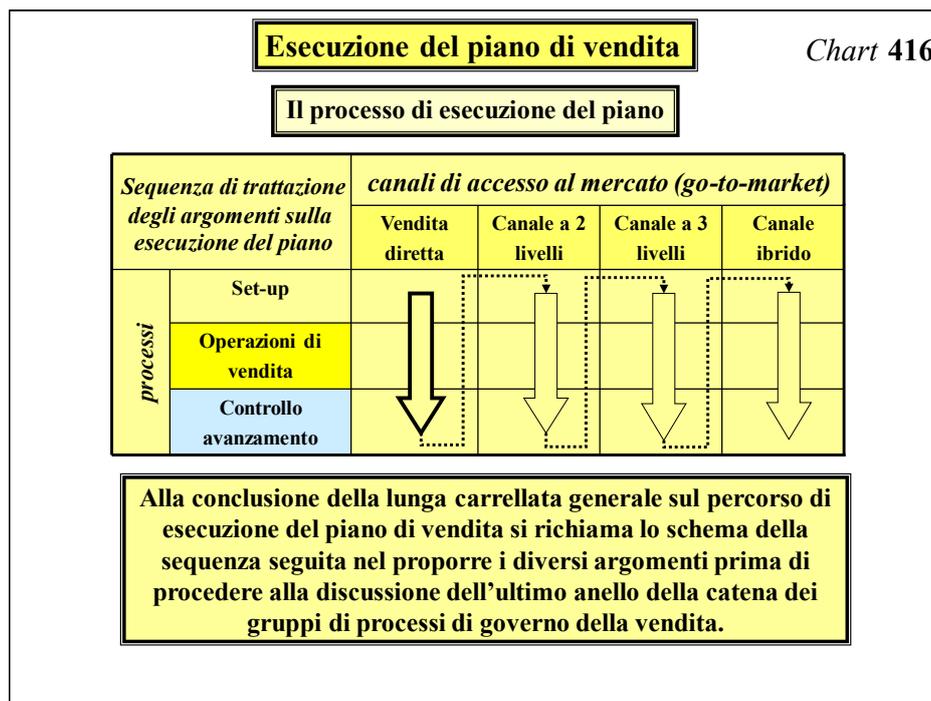
Alcuni *vendor* non percepiscono la correttezza commerciale in generale, e in particolare verso il canale, come un valore strategico, che, quindi, dà i suoi frutti sul lungo periodo.

Talvolta situazioni di questo tipo non sono volute dai vertici aziendali ma sono il sottoprodotto di una cattiva esecuzione del piano di vendita oppure sono comportamenti opportunistici di quadri intermedi per risolvere problemi contingenti o, talvolta, per ottenere vantaggi personali.

Purtroppo, però, le percezioni che ne traggono gli operatori di canale non sono positive, per cui si guardano in giro, cercano delle alternative, riducono gli investimenti e/o il *focus/commitment* rispetto a quel *vendor* e l'insieme di questi fatti determina un allentamento dei legami e quindi un indebolimento della rete.

Tutte queste considerazioni sottolineano come una visione dall'esterno del complesso *vendor/canale* possa rappresentare un aiuto per tutelare interessi generali di lungo periodo.

## Conclusione dei percorsi di Esecuzione del piano di vendita



Si conclude qui la lunga carrellata sull'Esecuzione del piano di vendita di esercizio nei vari ambienti determinati dai rispettivi modelli di *go-to-market*.

Il tema si presentava complicato per le molte sovrapposizioni di singoli argomenti con forti similitudini tra di loro, che, se trattati compiutamente e autonomamente per ogni specifico ambiente, avrebbero generato un numero eccessivo di lunghe ripetizioni, senza alcun ulteriore contributo al singolo argomento e a scapito della chiarezza complessiva.

Si è quindi deciso di discutere gli specifici ambienti in maniera concatenata e in sequenza, partendo dalla **vendita diretta**, essendo questa la modalità di accesso al mercato più tradizionale e ancora la più diffusa nel *business-to-business*, assunta come riferimento per la validità generale di molte delle problematiche e delle tecniche lì discusse. In questo modo quelle problematiche e quelle tecniche è come se fossero state poste a fattor comune, permettendo alla discussione di proseguire per gli **altri ambienti**, puntualizzando gli aspetti distintivi di ognuno di essi e facendo riferimento alle problematiche e alle tecniche poste a fattor comune quando rilevanti e valide per quell'ambiente.

È stata quindi disegnata la tabella di **chart 136**, che indica la sequenza dei temi trattati e costituisce una mappa di orientamento alla lettura, che qui viene riproposta per fare il punto e dare uno sguardo retrospettivo alla lunga trattazione, e per introdurre brevissimamente un ultimo ambiente, non incluso nella tabella per il suo carattere anarchico che non consente alcuna modellazione, ambiente proposto alla **chart 95** discutendo di "**strutture reali delle reti di vendita**".

La struttura reale di una rete di vendita, pur spesso partendo da una delle configurazioni elementari modellate e discusse in questo lavoro (**chart 51-94**), tende a evolversi nel tempo assumendo le configurazioni fisiche più varie per effetto delle pressioni dell'ambiente economico e dei diversi interessi degli attori che vi partecipano, fattori i più influenti dei quali già discussi alla **chart 95**.

Queste configurazioni di reti di vendita, quando particolarmente complicate, possono essere indicate come "reti *patchwork*" proprio per sottolineare la loro strutturazione composita all'interno della quale rimangono, però, quasi sempre distinguibili delle porzioni di rete (*patch*) configurate secondo i modelli elementari di canale analizzati in questo lavoro.

Ma poiché non è possibile effettuare un'analisi generale di una rete reale prescindendo dalla sua effettiva configurazione fisica e dalle relazioni che intercorrono tra i diversi attori economici che vi partecipano, per un'analisi di una rete della tipologia *patchwork* si possono dare solo alcune

modeste indicazioni, quali quelle che suggeriscono di considerare per ogni singola *patch* i criteri visti e discussi che competono al modello elementare a cui quella *patch* aderisce maggiormente e poi analizzare le possibili interferenze e/o sovrapposizioni che possono generarsi tra *patch* e nelle aree di frontiera, con criteri analoghi a quelli visti nelle discussioni sul modello di canale ibrido (*chart 82-87, 410-414*).

Queste indicazioni sono poca cosa, anche se è presumibile che una conoscenza delle problematiche e delle tecniche discusse per i modelli elementari di canale fornisca quegli elementi di base che permettono di trovare le più convenienti modalità di gestione di una qualunque rete *patchwork*.

Ciò detto si conclude qui il percorso di Esecuzione del piano di vendita di esercizio, percorso lungo e in alcuni punti tortuoso a causa delle numerose variabili in gioco che disegnano una molteplicità di scenari operativi non tutti facilmente riconducibili a schemi comuni e familiari.

In questo percorso sono state investigate variabili prevalentemente interne alle forze di vendita prime protagoniste dell'esecuzione di tale piano, mentre si era già visto, all'inizio di questo lavoro (*chart 11*), come molte altre funzioni aziendali partecipino alle relazioni commerciali, influenzando le percezioni dei clienti e contribuendo alla costruzione della reputazione sul mercato del prodotto/servizio e dell'azienda.

Emerge quindi l'esigenza di un allargamento della prospettiva che richiede di analizzare alcune condizioni al contorno, o fattori di contesto, che influenzano l'efficacia operativa, le relazioni con il mercato, le percezioni dei Clienti, e quindi la capacità dell'azienda di perseguire i suoi obiettivi.

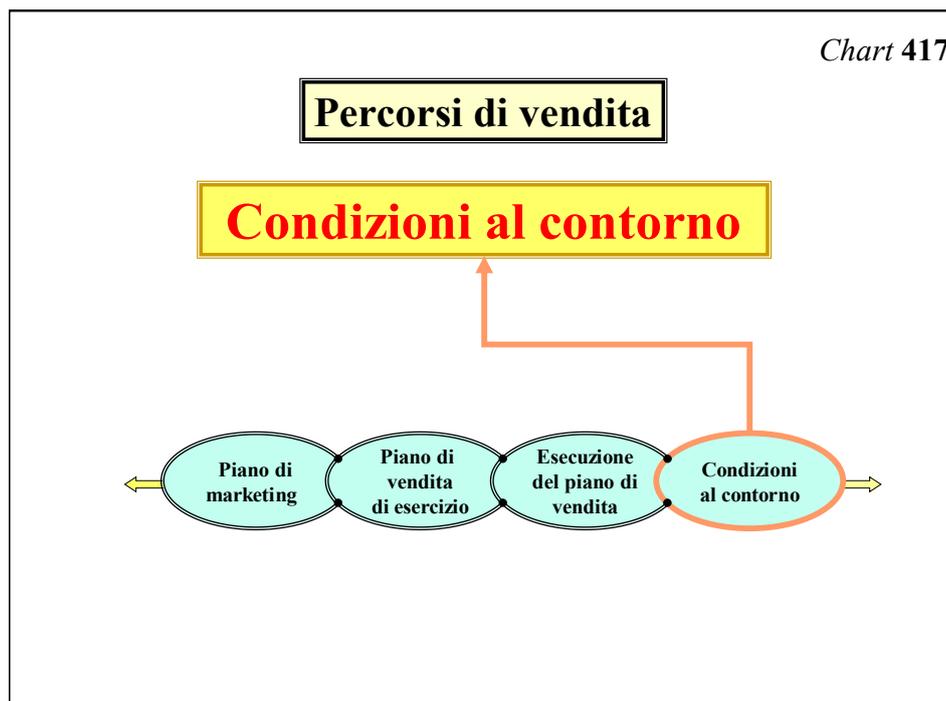
Ed è questo il tema del prossimo capitolo in cui si discute l'ultimo anello della catena dei gruppi di processi di governo della vendita, quello indicato nella *chart 24* come "Condizioni al contorno".

## Capitolo 6: Condizioni al contorno (chart 417-436)

*In questo capitolo si accenna a delle variabili di natura organizzativa, comportamentale e tecnica che intervengono contribuendo a migliorare o peggiorare quel livello di efficienza e di efficacia nelle operazioni di vendita che l'azienda dovrebbe aspettarsi sulla base della preparazione, dell'esperienza e della qualità personale delle sue forze di vendita.*

*Alcune delle variabili considerate sono esterne o tangenti alla funzione di vendita ma capaci di condizionare gli esiti di molte trattative e del livello di soddisfazione dei clienti.*

## La cornice di contesto



Le precedenti discussioni su Piano di marketing, Piano di vendita ed Esecuzione del piano di vendita erano finalizzate a dare delle risposte alle nove domande chiave sul problema della vendita poste alle [chart 22-23](#), risposte che, come già detto nei commenti a quelle *chart*, delineano i possibili percorsi che conducono alla strategia di vendita ([chart 24](#)) che ciascuna azienda mette in campo per perseguire i propri fini commerciali.

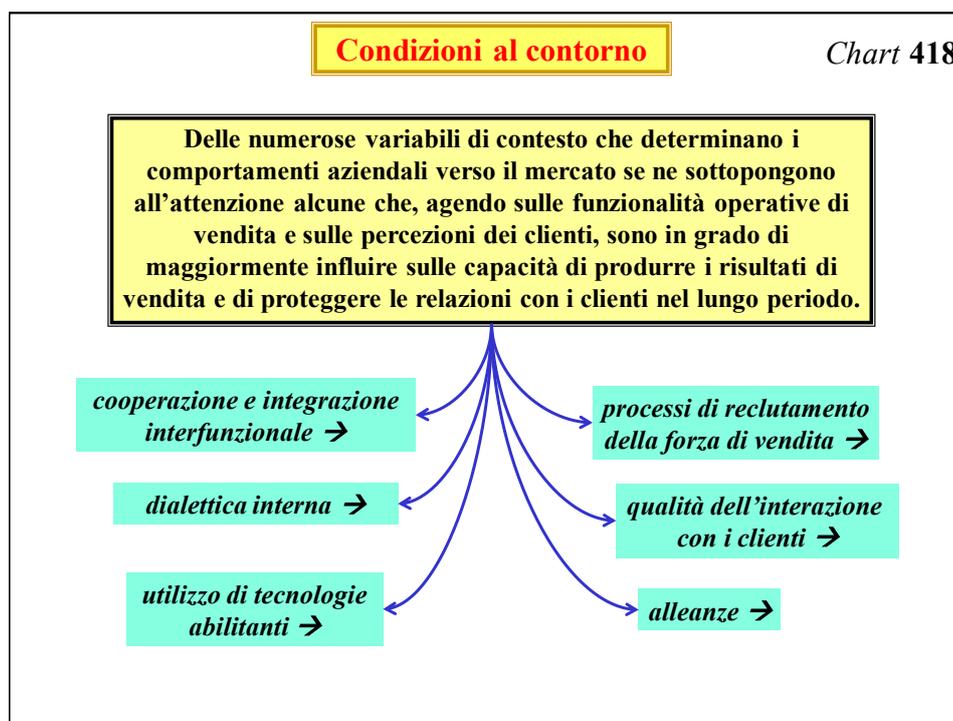
Ma le variabili prese in considerazione in quelle discussioni, ovviamente, non esauriscono il complesso di variabili che possono intervenire in una strategia di vendita e che sono in grado di influenzare i risultati prodotti da quella strategia.

Tra le variabili non considerate mette conto esaminare la cornice all'interno della quale sono inserite quelle domande chiave, cornice che vuole rappresentare le variabili di contesto che hanno un'influenza sull'esecuzione di tale strategia, variabili che costituiscono quelle che sono state indicate come "Condizioni al contorno".

L'esigenza di considerare queste variabili nasce dal fatto che all'esecuzione dei processi di vendita partecipano anche funzioni aziendali che pur non avendo responsabilità dirette sugli esiti di quei processi, forniscono contributi o determinano condizionamenti, alcuni dei quali molto importanti e spesso anche visibili agli occhi dei clienti e del mercato.

Codesti contributi o condizionamenti, non considerati nelle precedenti discussioni, o considerati solo incidentalmente per economia di esposizione, sono parte del contesto aziendale e ambientale all'interno del quale i processi di vendita si svolgono e, giunti in vicinanza del termine di questa lunga disamina su problematiche e percorsi di vendita, sembra opportuno discutere, anche se brevemente, quelle di queste variabili che sembrano maggiormente critiche.

Il fine di questo capitolo è di individuare, focalizzare e discutere tali variabili e la loro influenza sugli esiti delle attività di vendita.



Delle numerose variabili di contesto che influenzano i comportamenti aziendali verso il mercato se ne sottopongono all'attenzione alcune, quelle elencate nella *chart* e considerate di validità pressoché generale, le quali, agendo sulle funzionalità operative di vendita e sulle percezioni dei clienti, sono in grado di maggiormente influire sulle capacità di produrre i risultati di vendita e di proteggere o erodere le relazioni con i clienti.

Questo elenco non esaurisce certo le variabili di contesto che influiscono sulla capacità di un'azienda di perseguire i propri fini commerciali nel breve, medio e lungo periodo, giacché ogni tipologia di business propone anche variabili di contesto che sono specifiche per quella stessa tipologia.

La breve elencazione che segue cerca solo di qualificare le variabili considerate di validità generale, ciascuna delle quali sarà ripresa nelle *chart* successive per un approfondimento e per valutarne l'influenza sulle vendite e sulle relazioni con i clienti:

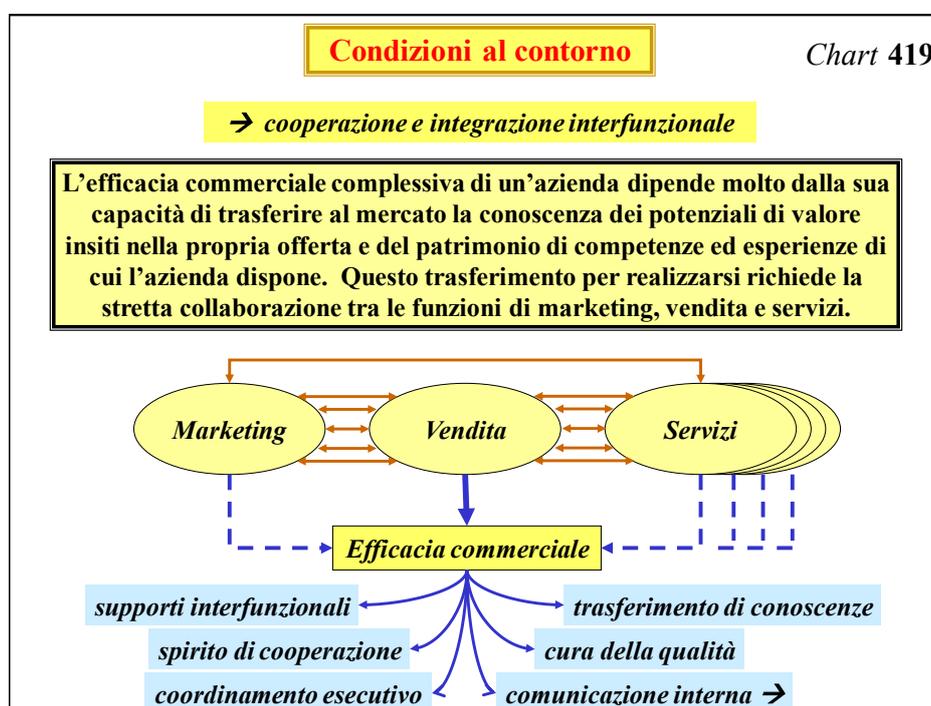
- cooperazione e integrazione interfunzionale:** nelle attività di vendita, specialmente là dove intervengono fattori di complessità dovuti al prodotto/servizio trattato o al tipo di cliente oppure alla particolarità di una situazione di vendita nella quale sia coinvolta una concorrenza temibile, l'efficacia commerciale può essere potenziata se si riescono a coinvolgere le competenze specialistiche presenti in azienda e spesso collocate in funzioni diverse dalla funzione di vendita. Per ottenere ciò è necessario risolvere un problema di collaborazione interfunzionale, problema sul piano logico semplice ma che nella realtà può risultare tremendamente complicato dalla cultura interna prevalente dell'azienda che si riflette sui comportamenti individuali, dalla struttura organizzativa e fisica dell'azienda con le sue dinamiche interne e i suoi vincoli, e dal fatto oggettivo che spesso quelle competenze costituiscono dei colli di bottiglia perché rare e contese da più funzioni. Si tratta, quindi, sostanzialmente di un problema interno all'azienda, dove per azienda s'intende sia l'azienda tradizionale che ha rapporti di vendita diretta con i suoi clienti finali, sia l'azienda virtuale a rete (*chart 415*) in cui le operazioni di vendita al cliente finale sono totalmente o parzialmente delegate agli operatori di canale, e in questo caso per "interno" si intende "interno alla rete". Ma il problema della cooperazione e integrazione interfunzionale si pone anche in molte altre fasi del ciclo di vendita e del ciclo di vita del prodotto/servizio come si vedrà nelle successive *chart* di approfondimento di quest'aspetto di vitale importanza per l'azienda (*chart 419-424*);

- **qualità dell'interazione con i clienti:** si è già visto (chart 11) come i vari flussi di scambio che si stabiliscono tra azienda e mercato generano relazioni di diverso tipo alle quali partecipano direttamente o indirettamente molte funzioni aziendali, ciascuna delle quali con un livello di coinvolgimento che dipende dal contenuto dello scambio. In tali scambi alcune funzioni hanno dei contatti diretti con i clienti come la funzione di vendita, con i suoi venditori e i rispettivi manager, la funzione di marketing operativo (chart 41), che svolge quelle attività di marketing maggiormente contigue alle operazioni di vendita, e le funzioni in predicato di erogare, o che già stanno erogando, servizi ai clienti, le quali maggiormente influenzano quei “momenti della verità” (chart 18) in cui il cliente raffronta, consciamente o inconsciamente, aspettative e realtà. Altre funzioni hanno, invece, scambi con un'interazione indiretta con i clienti, poiché sono percepite solo tramite i loro *output* (il prodotto, i documenti amministrativi, le consegne, ecc.). Tutte le funzioni che hanno interazione, diretta o indiretta, con i clienti contribuiscono, per effetto della qualità formale e sostanziale della loro interazione, a determinare il grado di soddisfazione del cliente verso il fornitore (chart 425);
- **dialettica interna**, che, laddove innescata da meccanismi di contrapposizione di responsabilità voluti dall'azienda (*check & balance*: chart 426), è una risorsa per l'azienda stessa in quanto contribuisce alla ricerca delle soluzioni più equilibrate rispetto alle criticità che con tali meccanismi si vogliono gestire. Tutto ciò è vero a patto che tale dialettica risulti costruttiva, rimanga entro certi limiti, non entri nel personale e non lasci code polemiche. Quando invece la dialettica interna sottende lotte di potere o contrapposizioni campanilistiche tra funzioni allora diventa generatrice di diseconomie nelle operazioni e va severamente contrastata;
- **processi di reclutamento della forza di vendita**, i cui esiti costituiscono i fattori più delicati e maggiormente condizionanti l'efficacia e l'efficienza dell'attività di vendita. Si è molto discusso il particolare carattere dell'attività di vendita (chart 304), le caratteristiche personali e professionali che deve possedere un venditore (chart 309-313), se venditori si nasce o si diventa (chart 314), da cui si deduce quanto difficile sia reclutare le persone giuste per ogni tipologia d'incarico (chart 307), quanto oneroso sia addestrarle, svilupparle e conservarle, e quanto sia delicata la situazione della componente di patrimonio commerciale dell'azienda detenuta dal venditore (informazioni sensibili, conoscenza dei clienti, rapporti personali con i clienti, ecc.). Queste problematiche si estendono, pur se con qualche differenza, anche al reclutamento degli operatori di canale per le aziende che accedono al mercato via canali esterni. La questione che si apre su questi fronti è quella della dipendenza delle decisioni sul reclutamento, selezione e sviluppo delle forze di vendita da funzioni altre rispetto alla funzione di vendita (chart 427);
- **utilizzo di tecnologie abilitanti**, che per quanto riguarda il settore delle vendite è uno degli argomenti più dibattuti e difficili giacché la penetrazione di certe tecnologie, e in particolare delle tecnologie informatiche e comunicative, così ampia e profonda in moltissime attività umane, oltre che in quasi tutte le funzioni di un'azienda, trova, invece, ancora resistenze nel settore delle vendite, per ragioni in parte dovute a difficoltà oggettive e in parte ad aspetti soggettivi, legati a certi comportamenti degli addetti ai lavori. Una tale situazione impedisce alle vendite di registrare, con l'utilizzo di queste tecnologie, quei salti epocali di produttività di cui hanno goduto e godono altri settori sia aziendali che extra-aziendali ed è forse questo un altro degli aspetti di profilo che rendono così particolare il settore delle vendite (chart 428-435);
- **alleanze:** in molte aree di affari, specialmente nei mercati industriali, l'autosufficienza dei fornitori trova dei grossi ostacoli nelle ripercussioni sulle aziende delle profonde trasformazioni ambientali di questi ultimi decenni (chart 15-16). Il superamento di questi ostacoli è molto spesso trovato ricercando alleanze con altre aziende, sia alleanze di natura temporanea, o addirittura limitate a un unico affare, sia alleanze di maggiore stabilità quando un certo accordo può presentare dei vantaggi spendibili su molti fronti. Rientrano in questi tipi di alleanze i già citati fenomeni di *co-petition* (chart 95), accordi per la commercializzazione di prodotti/servizi complementari a supporto di un'offerta di prodotti sistemici (chart 19), accordi tra operatori di canale all'interno di una stessa rete di vendita (chart 415), raggruppamenti temporanei

d'impresa per la realizzazione di grandi progetti (chart 95), partecipazione a consorzi, ecc. La capacità dell'azienda di stabilire alleanze influenza la sua abilità di fare affari, anche se questa capacità è spesso collocata al di fuori della funzione di vendita, pur agendo la funzione di vendita da stimolo attraverso l'espressione dell'esigenza, la formulazione di proposte e il coinvolgimento nel sondaggio delle possibili controparti (chart 436).

Nelle chart successive sono riprese tutte queste variabili di contesto per una discussione un po' più approfondita che metta in evidenza la loro influenza sulle attività di vendita.

## Cooperazione e integrazione interfunzionale



Si è già discusso dell'importanza della **cooperazione e integrazione interfunzionale** in vari punti di questo lavoro a proposito, ad esempio, di gestione integrata del prodotto/servizio (chart 20), di una strategia "Mista" (*Push & Pull*) per la generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda (chart 43), della multicanalità generata dall'utilizzo di canali complementari (chart 63), di lavoro congiunto tra *Channel Management* e *Trade Marketing* (chart 88-89), della comunicazione a supporto della percezione da parte del cliente del valore di una soluzione (chart 247), ecc., e in questa sede il tema viene riproposto con riferimento a delle situazioni che incidono direttamente sull'efficacia dell'azione commerciale e che riguardano alcune fasi del ciclo di vendita, del ciclo di vita del prodotto/servizio e la gestione del rapporto con i clienti, specialmente clienti *large/key accounts* (chart 45, 280-291).

Sono ora esaminate alcune di queste situazioni per evidenziare la rilevanza della cooperazione e integrazione interfunzionale agli effetti del successo dell'azione commerciale, della protezione della relazione con i clienti o del sostegno al lancio di un nuovo prodotto/servizio.

È plausibile che in una **situazione di vendita** il venditore titolare del cliente possa da solo non disporre di tutte le competenze che entrano in gioco in una trattativa di media complessità, specialmente se nella trattativa intervengono delle funzioni specialistiche del cliente ed è presente un concorrente molto qualificato.

Le competenze che sono utili per sostenere una trattativa di questo tipo sono spesso presenti nelle **funzioni di marketing**, le quali esplorano e conoscono il mercato sul piano generale e su diversi piani specifici, definiscono i requisiti dei prodotti, contribuiscono al loro sviluppo e stabiliscono il relativo posizionamento competitivo, conoscono e sono in grado di comunicare efficacemente al

cliente i potenziali di valore insiti in tali prodotti, contribuiscono alla definizione della soluzione da offrire al cliente basata su quei prodotti, soluzione che, molto spesso, include dei servizi per rispondere in maniera più aderente alle esigenze del cliente.

A loro volta per la componente servizi di tale soluzione sono **le funzioni che sviluppano e/o erogano quei servizi** che hanno la competenza e l'esperienza per discutere con le funzioni specialistiche del cliente i contenuti, i tempi, i costi e, soprattutto, i valori insiti in quei servizi.

In una tale situazione **il venditore** si fa parte diligente, sulla base della linea di condotta che ha scelto per quella trattativa, per richiedere al marketing e alle funzioni servizi coinvolte in quella situazione di vendita la disponibilità delle competenze specifiche che ritiene di dover mettere in campo per vincere quella trattativa e inoltre coordina questi interventi, contribuendo con la conoscenza delle esigenze del cliente e dell'ambiente, con le relazioni, la sensibilità commerciale e la sua credibilità presso il cliente.

Se le funzioni interpellate aderiscono alle richieste del venditore, adesione che dipende dalla ragionevolezza delle richieste, dalla disponibilità fisica delle persone con le competenze richieste e, molto spesso, dall'attitudine di queste funzioni alla collaborazione, allora si realizza di fatto quella collaborazione e integrazione interfunzionale che certamente potenzia l'efficacia commerciale e la capacità competitiva dell'azienda.

Spostando ora l'attenzione verso le attività di supporto alle **fasi di pre-vendita (chart 218)**, l'esigenza di una più stretta e fattiva collaborazione tra la funzione di vendita e la funzione di marketing operativo (**chart 41**) emerge come problema laddove si verificano dei disallineamenti e delle mancanze di sincronismi tra le persone di queste due funzioni. Ad esempio, come già brevemente accennato alla **chart 229**, non è esperienza infrequente una situazione in cui il marketing operativo lancia un'iniziativa, che può consistere in una campagna promozionale o in una serie di eventi, senza che i venditori siano stati adeguatamente informati e preparati. Una situazione di questo tipo non mette in grado i venditori di trarre vantaggio da una tale iniziativa e può anche metterli in imbarazzo di fronte a clienti che chiedono chiarimenti avendo ricevuto da altra fonte informazioni su quell'iniziativa. Viceversa non è neanche infrequente il caso in cui, nonostante i venditori siano stati adeguatamente informati e sensibilizzati sull'iniziativa del marketing operativo, essi non mostrano sufficiente interesse e non si fanno parte diligente presso i propri clienti per illustrare le opportunità della campagna promozionale o non partecipano agli eventi, dove avrebbero la possibilità di incontrare clienti, o potenziali tali, e intercettare direttamente delle manifestazioni d'interesse sugli argomenti presentati.

Analogamente valgono considerazioni simili anche per le **fasi di post-vendita e per la gestione del cliente**, dove spesso è la collaborazione del venditore con la funzione di marketing a far emergere con maggiore evidenza quelle esigenze del cliente capaci di generare nuove opportunità di affari, mentre le funzioni che forniscono servizi tecnico/professionali al cliente (esecuzione della fornitura, servizi di manutenzione, prestazioni d'opera, realizzazione di progetti, ecc.), frequentando gli ambienti del cliente e parlando informalmente con gli utenti sono in grado di captare meglio del venditore gli umori correnti, certe dinamiche interne, lamentele, ritardi, problemi manifesti e problemi potenziali, tutto un complesso, quindi, di sensazioni e informazioni che se riportate al venditore e con lui discusse possono contribuire a un lavoro di prevenzione di molte criticità, fatto che concorre a una buona gestione del cliente.

Da una cooperazione e integrazione interfunzionale non trae beneficio solo la funzione di vendita e, ad esempio, le informazioni raccolte sul mercato e riportate in azienda dai venditori o dagli specialisti dei servizi su soddisfazioni o insoddisfazioni manifestate dai clienti, su offerte della concorrenza, su *feedback* dai clienti riguardo ai prodotti/servizi della concorrenza, su clienti che possono essere utilizzati come referenze, ecc., sono sicuramente elementi informativi preziosi per la funzione di marketing, così come una comunicazione accurata e puntuale agli addetti ai servizi che operano sul cliente da parte del venditore su come si evolvono i rapporti con il cliente, quali sono le tematiche in discussione, le criticità sulle quali porre particolare attenzione, i comportamenti

suggeriti nei confronti di specifici settori dell'azienda cliente, ecc., sono anch'essi elementi informativi che facilitano il lavoro dei servizi.

L'allineamento informativo e la cooperazione tra marketing, vendite e servizi è, poi, fondamentale anche nella **fase iniziale del ciclo di vita di un nuovo prodotto/servizio**. Nella delicata fase di lancio, tutte le condizioni e le azioni necessarie affinché la nuova offerta riesca a inserirsi nel mercato ottenendo i riscontri desiderati, sono contenute nel documento di *marketing support plan* (**chart 34**), il quale costituisce la base di lavoro costruita su determinate ipotesi. L'esperienza, però, dimostra che i possibili imprevisti possono essere molto numerosi e nonostante che un *marketing support plan* ben costruito e ben eseguito possa ridurre il numero e la portata, la soluzione di eventuali problemi residui è affidata proprio allo spirito di collaborazione interfunzionale. Infatti, gli effetti sul cliente di problemi inattesi nella qualità iniziale del prodotto/servizio possono essere ridotti da un accorto presidio sul cliente da parte del venditore, da interventi pronti dei servizi di manutenzione, da un marketing che funziona da raccordo rapido tra il problema e i laboratori di sviluppo o i reparti di produzione. D'altra parte, a sottolineare l'importanza dell'aspetto in discussione, è noto come sia ormai diventata una verità quasi indiscutibile nel mondo della vendita l'affermazione che nella relazione con un cliente **“un problema ben gestito si trasforma spesso in un'opportunità”** e la buona gestione di un problema come quello indicato sta tutta nel gioco di squadra tra le funzioni di marketing, vendita e servizi.

Tornando alle fasi di **gestione della relazione con il cliente** talvolta possono maturare nel cliente percezioni negative verso l'azienda fornitrice, tali da mettere in pericolo il buon andamento della stessa relazione.

Situazioni di questo tipo possono essere generate da disservizi che dal lato del fornitore sono considerati con una certa sufficienza mentre dal lato del cliente sono considerati dei severi *irritant*.

Tali disservizi possono riguardare la carenza di supporti in sede di formulazione di certi ordini, la gestione del ciclo dell'ordine con ritardi o imprecisioni, errori nelle spedizioni, errori nella documentazione amministrativa che costringe il cliente a del lavoro addizionale, la difficoltà di mettersi in contatto con il fornitore, ritardi nelle risposte a questioni sottoposte al fornitore, ecc.

Questo tipo di problemi sono purtroppo frequenti in certe situazioni aziendali in cui la qualità in alcune funzioni interne di servizio non viene sufficientemente curata. Inoltre quando il venditore, a fronte di un reclamo del cliente, interviene per cercare di risolvere lo specifico problema è almeno necessario che le funzioni interne di servizio che lo hanno causato collaborino alacremente alla sua soluzione.

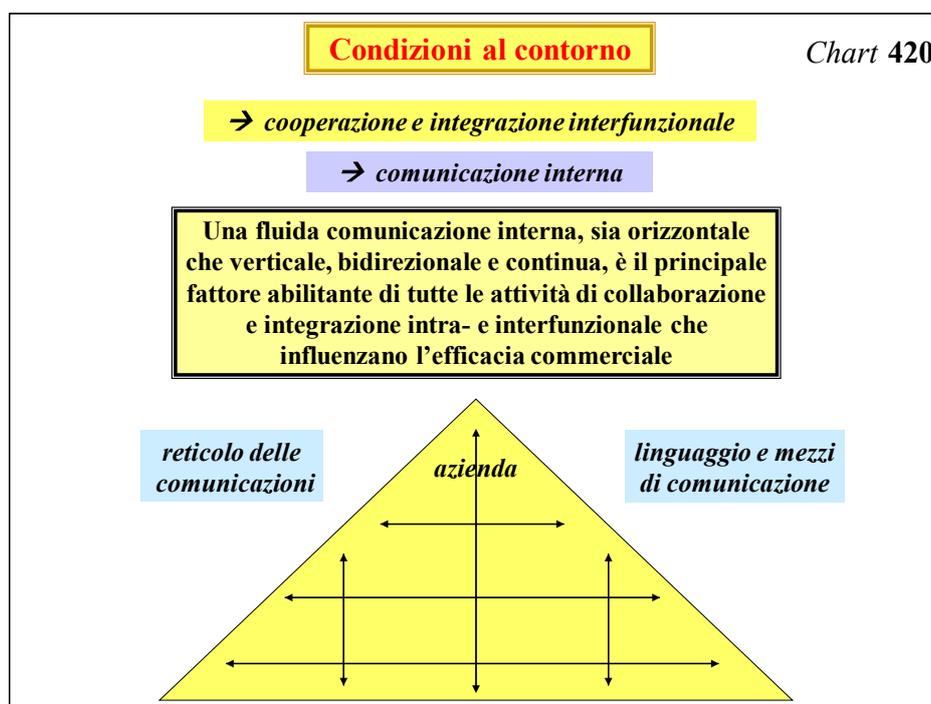
Questi aspetti, che saranno ripresi in una visione più ampia alla **chart 425**, sono stati citati per evidenziare come le funzioni di servizio che contribuiscono alle percezioni dei clienti non sono solo le funzioni che forniscono servizi tecnico/professionali e partecipano, quindi, alle situazioni di vendita, ma anche tutte le altre numerose funzioni aziendali a contatto indiretto con il mercato, giacché visibili al cliente solo attraverso i loro *output*.

Al dunque, una buona cooperazione e integrazione interfunzionale che voglia avere effetti positivi sulle percezioni dei clienti e migliorare l'efficacia commerciale, deve basarsi su:

- i **supporti interfunzionali** che si riescono a rendere effettivamente disponibili e che generano sinergie per effetto della combinazione dei saperi, producono l'apprezzamento del cliente per il valore dei contributi che forniscono e riducono le sue percezioni di rischio (**chart 6**);
- il **trasferimento di conoscenze** tra funzioni che cooperano. Nel caso del trasferimento di conoscenze alla funzione di vendita, quale sottoprodotto dell'attività congiunta con le altre funzioni, si può verificare con il tempo un aumento dell'autosufficienza dei venditori, fatto in grado di ridurre il volume di appalti richiesti alle altre funzioni;
- lo **spirito di cooperazione**, che è l'elemento attitudinale che consente di superare le difficoltà, anche oggettive, nel rendere disponibili alle altre funzioni i supporti richiesti. Quest'attitudine è spesso il portato di una cultura aziendale che dovrebbe essere promossa dal management;

- la **cura della qualità** delle funzioni interne di servizio, per eliminare le difettosità che comportano lavoro addizionale improduttivo per il venditore, lavoro e irritazione per il cliente e la necessità di una collaborazione interfunzionale per risolvere i singoli problemi, collaborazione che sarebbe bene si esercitasse meno sulla risoluzione di problemi dovuti a cattiva qualità e più su aspetti maggiormente produttivi per l'azienda;
- il **coordinamento esecutivo**, che è un aspetto chiave del lavoro congiunto tra funzioni diverse. Si è già accennato in precedenza nel commento a questa stessa *chart* e in altri commenti alle *chart 229 e 279*, all'importanza del coordinamento tra la funzione di marketing operativo, che è la funzione che opera a più stretto contatto con i venditori, e i venditori stessi in attività di generazione della domanda, ricerca delle opportunità e gestione dei portafogli clienti. Queste esigenze di coordinamento, che sono molto sentite anche per le attività che si svolgono all'interno di una stessa funzione, sono a maggior ragione indispensabili nelle attività interfunzionali. Ciò deriva dalla constatazione che molte inefficienze all'interno dell'azienda nascono proprio da carenze di coordinamento e mancati sincronismi in tutte quelle attività che richiedono l'azione combinata di più persone, inefficienze da imputare spesso a difetti di comunicazione che è il prossimo punto in discussione;
- la **comunicazione interna**, che in un'organizzazione ha la stessa funzione dell'olio lubrificante in un motore. E la comunicazione non è importante solo come fattore operativo, ma anche come elemento cognitivo e motivazionale, e merita, quindi, un approfondimento che viene svolto nella *chart* successiva.

## Comunicazione interna come fattore abilitante



Nell'azienda, così come in qualunque organismo sociale, per l'esecuzione di un'azione combinata che coinvolga più persone, una comunicazione che risponda a certi requisiti che saranno discussi più oltre, è il principale fattore abilitante e la condizione necessaria al successo di tale azione.

In questa sede si fa riferimento a una comunicazione strettamente operativa vista nei suoi aspetti pragmatici, mentre per una discussione sistematica di questo argomento, necessariamente più ampia e complessa, si rimanda alla ricca letteratura accademica disponibile, per l'accesso alla quale può

fare da guida una relazione, con la sua ampia bibliografia, presentata al Congresso Internazionale "Marketing Trends" tenuto a Parigi nel gennaio 2007 e reperibile su internet<sup>143</sup>.

Più persone che devono combinare i loro sforzi lavorando con compiti diversi ma finalizzati a un unico scopo, devono avere innanzitutto una chiara conoscenza di tale scopo e della sua importanza, devono sapere chi altro è coinvolto nel perseguimento di quello scopo e con quali compiti, chi ha la responsabilità e il coordinamento di quell'impresa, i mezzi disponibili, gli eventuali vincoli ai quali sono sottoposti, le difficoltà che possono incontrare, le criticità rispetto alle quali è necessario operare con certe cautele, i tempi e i sincronismi da rispettare e le conseguenze del mancato rispetto di tempi e sincronismi, e altri aspetti che dipendono dal tipo di scopo che si deve perseguire e dall'ambiente in cui si deve operare.

Queste sono tutte informazioni iniziali di lancio di una certa azione combinata, informazioni che vanno poi aggiornate e integrate con altre informazioni lungo tutto il tragitto comune che deve essere percorso.

Da queste poche osservazioni già si comprende come il lavoro di comunicazione nell'ambito di un'azione combinata sia un lavoro pesante e oneroso, che consuma tempo ed energie, che richiede tempestività e un'attitudine alla comunicazione e alla chiarezza, doti queste ultime non così comuni come qualcuno sarebbe portato a pensare.

Poiché molte delle attività di un'azienda che opera sui mercati industriali, sia attività di marketing che attività di vendita (chart 41), sono azioni combinate, nel senso che richiedono il contributo di più persone, spesso appartenenti a funzioni diverse, appare chiaro come le esigenze di comunicazione siano insite nelle problematiche di relazione con tali mercati e di conseguenza costituiscano fattori abilitanti della collaborazione e integrazione intra- e interfunzionale, e con ciò, come visto alla chart 419, influenzino l'efficacia commerciale.

Con queste considerazioni si stabilisce un ponte logico tra comunicazione interna ed efficacia commerciale.

La comunicazione in discussione, che ha scopi puramente operativi, scorre in un reticolo interno aziendale i cui nodi sono le persone le quali agiscono sia come emettitori che come recettori d'informazioni.

Ad esempio il responsabile di un'azione combinata è emettitore delle comunicazioni informative e di guida per gli esecutori dei compiti settoriali ed è recettore di tutte le comunicazioni di aggiornamento e di feedback (chart 135) inviate dagli esecutori, e viceversa per questi ultimi.

Si tratta di una comunicazione bidirezionale che deve utilizzare un linguaggio reciprocamente comprensibile, e che per diversi aspetti ha carattere formale, quando usa come mezzo di comunicazione documenti di servizio, ma che per moltissimi altri aspetti è puramente informale, rapida, sintetica, trasmessa verbalmente ed è proprio la comunicazione informale che spesso ha maggiore influenza sul clima di collaborazione in un'azione combinata, sui rapporti personali, sugli atti operativi, sulle numerose decisioni minute che devono esser prese con rapidità a fronte di situazioni non previste.

Una buona comunicazione operativa in tutte le sue forme rende più coesa la collaborazione in un gruppo teso a un'azione combinata, fornisce quelle conoscenze generali, anche al di fuori della specifica area in cui ogni persona agisce, che ampliano la visione degli eventi, aumentano il senso di partecipazione e di appartenenza, e incidono positivamente sulla motivazione.

Ma, purtroppo, la comunicazione operativa è un problema in moltissime aziende poiché le persone tendenzialmente comunicano poco o male, per il combinarsi di diverse ragioni come, ad esempio:

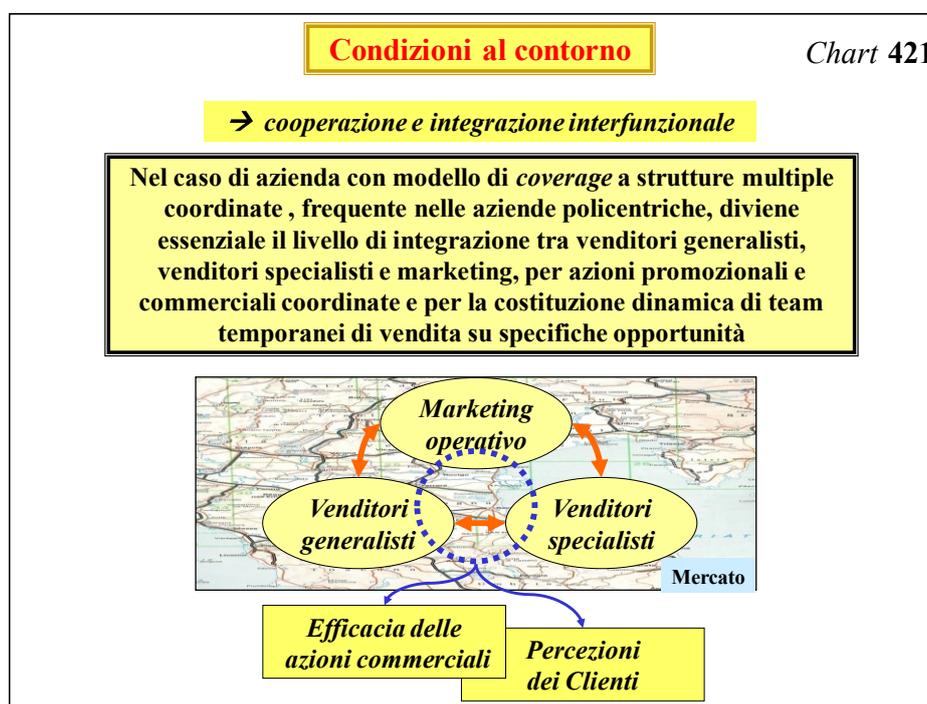
- una mancanza di attitudine personale alla comunicazione,

---

<sup>143</sup> Alessandra Mazzei: "La comunicazione interna per l'impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale", reperibile sul sito [www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007)

- il costo, il tempo e la fatica che una buona comunicazione comunque richiede,
- l'incapacità di rendersi comprensibili,
- l'assenza di empatia verso gli altri che impedisce di vedere le situazioni dal loro punto di vista,
- la perversa consapevolezza che l'informazione è potere ed è quindi un bene da condividere con parsimonia,
- la mancanza in azienda di una diffusa "cultura" della comunicazione,
- la reazione a una percezione di scarsa reciprocità nei comportamenti delle controparti,
- la sensazione che gli interlocutori non capiscono o sono poco interessati e chiusi nel loro guscio,
- l'idea che sia un compito non previsto dai doveri d'ufficio ("it's not my job"),
- l'esistenza di problemi nei rapporti personali (simpatia/antipatia, competitività, ecc.),
- ed altre ragioni che possono dipendere dal tipo di business e dal contesto aziendale in cui si opera.

La conclusione, quindi, che la comunicazione operativa, quale fattore organizzativo che funge da "olio lubrificante" per l'azienda, meriti un forte stimolo e un'elevata attenzione da parte del management aziendale, e forse degli investimenti educativi, non sembra esagerata.



Un caso particolarmente importante in cui la cooperazione e l'integrazione interfunzionale diventa un requisito essenziale per ottenere tutta l'efficacia necessaria all'azione commerciale e per generare percezioni positive nei clienti, è quello che si presenta quando un'azienda adotta un modello di *coverage* del mercato a strutture multiple coordinate ([chart 154-159](#)).

Un tale modello di *coverage* si incontra, in genere, in aziende che dispongono di un portafoglio di offerta che affianca linee di prodotto/servizio che, per la loro complessità o per la loro novità, richiedono venditori con un alto livello di specializzazione, ad altre linee di prodotto/servizio, meno complesse o più tradizionali, affidate a venditori cosiddetti "generalisti", in contesti commerciali in cui queste diverse linee possono potenzialmente essere proposte agli stessi clienti e sussiste, però, l'esigenza di mantenere una elevata coerenza nella gestione del cliente e l'unicità del punto di responsabilità commerciale complessiva.

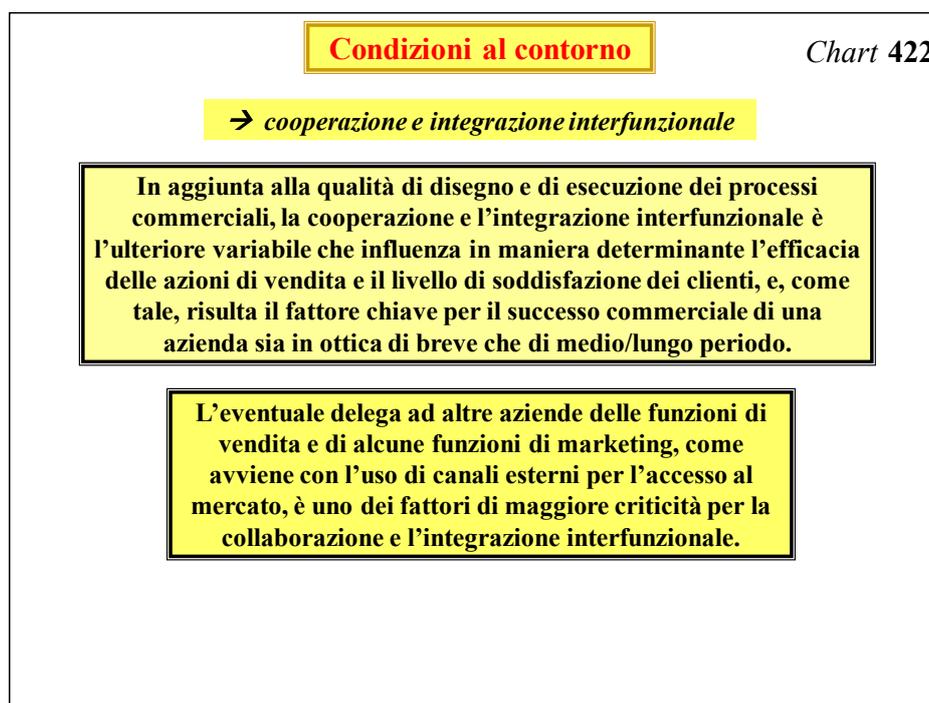
Situazioni del genere sono relativamente frequenti in aziende a struttura policentrica ([chart 12](#)).

Questa esigenza di coerenza nella gestione del cliente nasce dalla volontà di tutelare diversi aspetti quali il business complessivo su quel cliente, la qualità della relazione, l'immagine dell'azienda, l'efficienza nella gestione dei problemi, e, nello stesso tempo, mantenere un controllo unitario su alcuni aspetti particolarmente sensibili quali la gestione del credito, le condizioni di pagamento, i termini di garanzia, le condizioni di fornitura, ecc.

In questi casi le funzioni che agiscono con maggiore intensità sul cliente sono il venditore generalista, talvolta il marketing operativo per effetto delle sue azioni di generazione della domanda sia per le linee di offerta generaliste che per quelle specialistiche e il venditore specialista che vuole coltivare un'opportunità di affari su quel cliente.

Si viene così a sovrapporre una doppia esigenza di coordinamento e d'integrazione interfunzionale, quella tra i venditori e il marketing operativo e quella tra il venditore specialista e il venditore generalista, il quale, in genere, è la persona alla quale viene affidata la responsabilità commerciale complessiva per quel cliente e agisce, quindi, da *account manager* (chart 291).

Si forma così un *team* di lavoro multifunzionale temporaneo, per la gestione di quella specifica opportunità, in cui il livello di cooperazione interna influenza le percezioni del cliente e, di conseguenza, l'efficacia dell'azione commerciale.



È stato discusso nelle *chart* precedenti come la cooperazione e l'integrazione interfunzionale condizionino l'efficacia commerciale e abbiano un ruolo chiave, insieme alla qualità di disegno e di esecuzione dei processi di vendita, agli effetti del successo commerciale dell'azienda nel breve e nel medio/lungo periodo.

Tutto ciò è stato discusso con riferimento implicito all'azienda autosufficiente, ossia all'azienda in regime di vendita diretta, per la quale l'interfunzionalità è tutta interna all'azienda stessa.

Merita a questo punto di essere discusso, anche se brevemente, il caso dell'azienda che accede al mercato via canali esterni e che delega l'attività di vendita e, talvolta, anche alcune attività di marketing operativo, agli operatori di canale.

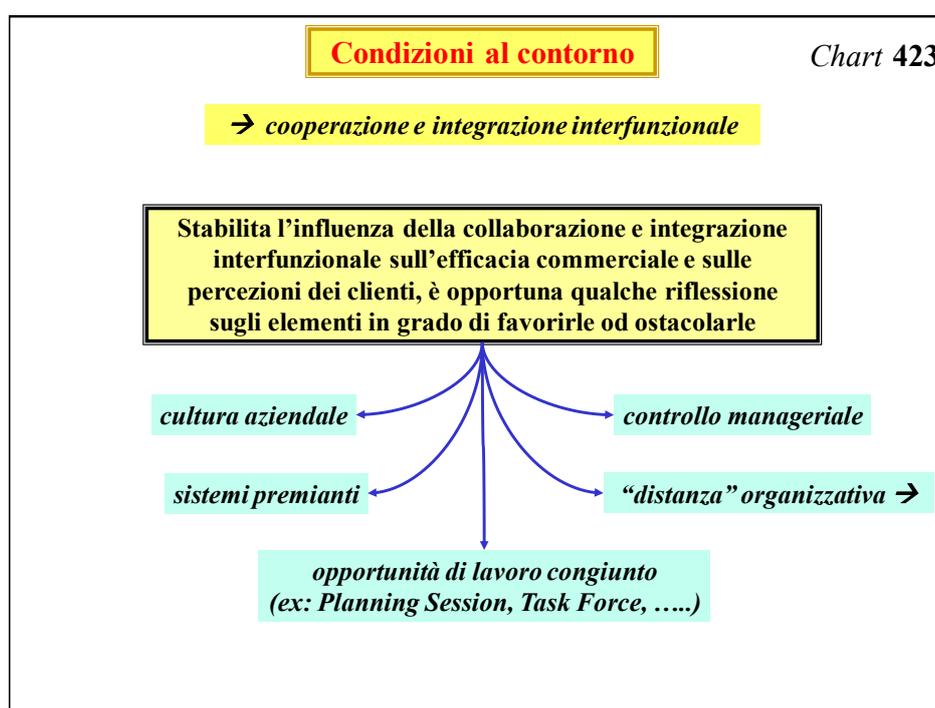
In questi casi quando emerge l'esigenza di cooperazione e d'integrazione interfunzionale, questa è da considerare, almeno in prima istanza, come una questione tutta interna all'azienda dell'operatore di canale che esercita l'attività di vendita.

Ma talvolta, e probabilmente nelle situazioni di vendita più importanti o più difficili, può diventare necessaria la collaborazione dell'azienda *vendor*, per cui l'integrazione interfunzionale diventa anche interaziendale, introducendo ulteriori elementi di difficoltà nella capacità e nella disponibilità delle persone alla cooperazione e alla comunicazione.

In particolare le distanze fisiche tra le funzioni che devono collaborare, qualche differenza negli interessi in gioco, nelle priorità, negli stili di lavoro, nelle culture aziendali rappresentano fattori che non facilitano la cooperazione, così come il reticolo delle comunicazioni nell'azienda virtuale a rete, composta dal *vendor* e dai suoi canali (chart 415, 418), divenuto un reticolo interaziendale, presenta qualche maggiore difficoltà rispetto a quelle già discusse a chart 420 per quanto riguarda linguaggio, modi e mezzi della comunicazione, oltre a qualche diffidenza sul piano della protezione di alcune informazioni.

Per ridurre queste difficoltà è richiesto un grosso impegno combinato da parte del management delle aziende che devono cooperare, oltre ad azioni di comunicazione interna *top-down* e iniziative promozionali aggreganti, finalizzate al cosiddetto "team building".

## Elementi che favoriscono od ostacolano l'interfunzionalità



E' sorprendente constatare come nella pratica aziendale la cooperazione e l'integrazione interfunzionale sia uno dei risultati più difficili da ottenere, nonostante la sua importanza agli effetti dell'efficacia commerciale dell'azienda, quando basterebbero dei comportamenti di disponibilità, di apertura mentale e di corretta interpretazione dei superiori interessi dell'azienda per avere in tal senso effetti positivi.

Tutto ciò può essere fatto rientrare in quei comportamenti indicati come **CCO** ("Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa") che sono da considerare "una risorsa aziendale che costituisce un forte potenziale di vantaggio competitivo"<sup>144</sup>.

La cooperazione interfunzionale è uno degli aspetti più sfuggenti del comportamento organizzativo e perciò merita, forse, qualche ulteriore riflessione per investigarne gli elementi in grado di influenzarla:

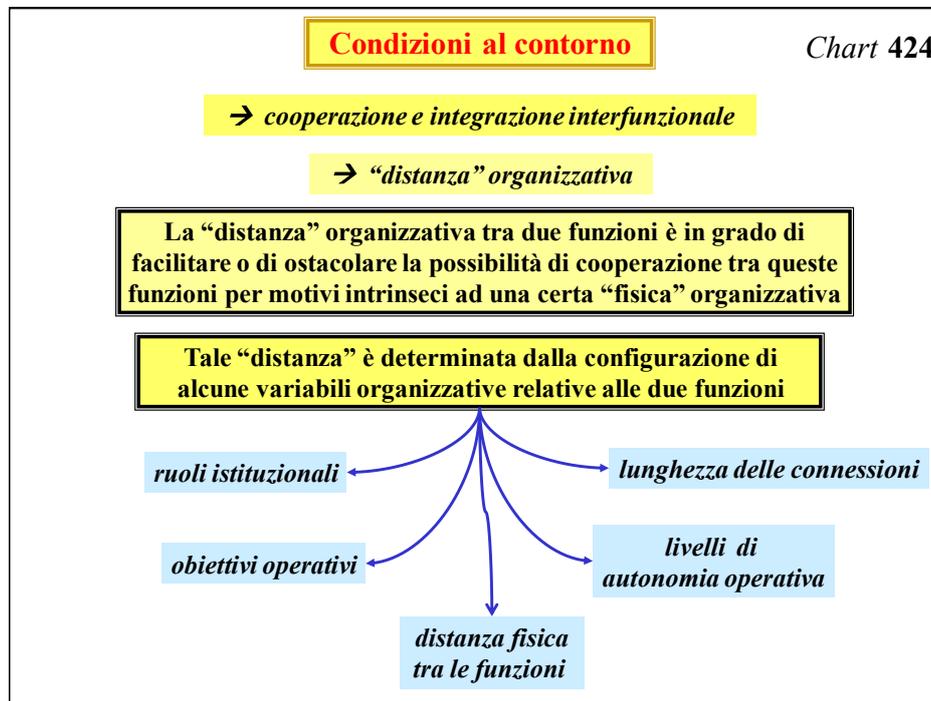
<sup>144</sup> P. Guenzi: op. cit., pag. 114

- la **cultura aziendale**: agli effetti della cooperazione interna i campanilismi funzionali, le lotte di potere, di visibilità, di primazia giocano sicuramente contro e giocano, invece, a favore l'armonia e i rapporti personali tra manager e tecnici (*professional*) di funzioni contigue sul piano logico, la cui contiguità è stabilita dalla prevedibile esigenza di collaborazione reciproca su specifiche situazioni per ottenere un più alto livello di efficacia commerciale complessiva. Risultati importanti nel senso desiderato possono essere prodotti da una cultura che metta in primo piano gli interessi dell'azienda e i ruoli di mediazione e di coordinamento. Le culture aziendali sono molto difficili da modificare perché sono il risultato di sedimentazioni nel tempo di modi di pensare e di abitudini che tendono per loro natura a perpetuarsi. Un modo per iniziare a modificare una cultura aziendale può consistere in un forte e convinto impegno del management di vertice dell'azienda verso una politica di sensibilizzazione delle persone, di seminari educativi e di visibilità data ai comportamenti personali virtuosi relativi, in questo caso, ad esempi di cooperazione e integrazione interfunzionale;
- il **controllo manageriale**: le persone in posizioni manageriali intermedie nell'azienda sono le prime che devono aderire alle eventuali politiche di promozione dei comportamenti collaborativi portate avanti dal vertice e, nel loro lavoro quotidiano a contatto con le persone che gestiscono, devono comunque esercitare un'azione di controllo e di correzione di atteggiamenti non collaborativi;
- i **sistemi premianti**: hanno sempre una loro influenza sui comportamenti delle persone e possono contribuire a modificare le culture aziendali dominanti. In tal senso i sistemi premianti strutturati (basati, ad esempio, su una gestione per obiettivi) devono porre la massima attenzione affinché gli obiettivi assegnati alle singole funzioni non siano tali da intralciare la cooperazione tra funzioni, mentre i sistemi premianti informali (basati su stima e considerazione, su effetti sulla carriera, su una partecipazione visibile a importanti eventi celebrativi, ecc.) hanno sempre una loro efficacia e morale e concreta;
- le **opportunità di lavoro congiunto**: i gruppi di lavoro multifunzionali, oltre a perseguire gli scopi per i quali vengono costituiti, permettono a persone appartenenti a funzioni diverse di conoscersi, di stabilire rapporti personali e, soprattutto, di addivenire a una più approfondita conoscenza di ruoli, vincoli e problemi di altre funzioni, conoscenza che consente, in caso di questioni controverse, di comprendere meglio le ragioni degli altri e le motivazioni delle posizioni assunte. Gruppi di lavoro interfunzionali possono essere formati, ad esempio:
  - per realizzare gruppi di lavoro finalizzati (*task force*) a effettuare studi di fattibilità, a indagare qualche fenomeno aziendale o a perseguire uno scopo che richieda una speciale concentrazione di risorse,
  - per stendere analisi *SWOT* (chart 27),
  - per ricercare soluzioni a problemi tecnici o di natura organizzativa,
  - per disegnare una soluzione particolarmente complessa per un cliente.Opportunità di lavoro congiunto si presentano, inoltre, con la partecipazione alle *Planning Session* sui molti possibili argomenti coperti da questo strumento di gestione manageriale (chart 111-118, 283-284, 287-288, 445) oppure con le assegnazioni temporanee di persone ad altre funzioni per svolgere compiti di raccordo operativo, di studio di certi processi o per dare un apporto di competenze specifiche (tecnologiche, applicative, produttive, gestionali, commerciali, di servizio, ecc.). Mettere insieme persone appartenenti a funzioni diverse per raggiungere un certo scopo è già un esempio di cooperazione e integrazione interfunzionale, che di per sé oltre a sensibilizzare chi vi partecipa, fa comprendere al management la potenza degli approcci multifunzionali;
- la **distanza organizzativa**: è un aggregato di considerazioni che rende conto di quanto la struttura reale dell'organizzazione dell'azienda sia un elemento che facilita o meno la cooperazione tra funzioni. È questo un argomento con diversi aspetti d'interesse che viene ripreso e approfondito nella chart successiva.

Dalla breve discussione che precede, risulta evidente come ci siano margini di intervento per stimolare forme cooperative interfunzionali, anche se la forte dipendenza dai comportamenti personali, dice anche che esistono fattori di fondo sostanzialmente non modificabili legati a carattere, attitudini, livello culturale, pregiudizi e convenienze delle persone, che richiamano alla responsabilità dei selezionatori in fase di assunzione.

Si tornerà su quest'ultimo punto discutendo più oltre (chart 427) di reclutamento del personale di vendita.

## Distanza organizzativa



Quest'idea della **distanza organizzativa** tra due funzioni è un modo per sintetizzare il contributo di alcuni fattori organizzativi nel favorire od ostacolare la possibilità di collaborazione tra queste funzioni.

I fattori che possono intervenire sono numerosi, alcuni dei quali riconducibili a quella dimensione, sovrapposta all'organizzazione formale, detta di “organizzazione informale”, che pure ha tanta influenza nei comportamenti organizzativi reali, ma in questa breve discussione si cita solo un numero limitato di fattori che attengono alla dimensione dell'organizzazione formale, quali:

- i rispettivi **ruoli istituzionali** delle due funzioni. Se tali ruoli hanno un'attinenza diretta con il mercato e con l'operatività sui clienti, com'è tra marketing, vendite e servizi, allora questo fattore di distanza organizzativa, a parità di altre condizioni, dovrebbe costituire un elemento che favorisce la cooperazione tra le funzioni. Qualora invece i ruoli istituzionali non abbiano l'attinenza di cui sopra, come potrebbe essere per la richiesta da parte delle vendite dell'intervento di un esperto di tecniche finanziarie che opera in una funzione interna all'azienda o di un esperto tecnologo che opera in un laboratorio interno di ricerca, allora è quasi ovvio che un tale fattore di distanza organizzativa, richiedendo un onere di negoziazione molto più pesante, non favorisca la collaborazione, anche se sul piano del principio non la escluda a priori;
- la **lunghezza delle connessioni** organizzative tra le funzioni. Anche nel caso di ruoli istituzionali che hanno attinenza diretta con il mercato e con l'operatività sui clienti, se le due funzioni che dovrebbero collaborare sono poste in posizioni gerarchico/organizzative lontane e ritrovano unicità di riporto manageriale a un livello molto alto allora questo diventa un fattore di

distanza organizzativa che ostacola la collaborazione per i troppi pareri favorevoli necessari affinché questa si realizzi e i troppi diversi interessi che devono conciliarsi. Questo è il caso, ad esempio, di una richiesta di cooperazione da parte delle vendite a una funzione tutta dedicata a un business di servizi completamente autonomo, come potrebbe essere, ad esempio, per una Divisione di servizi di manutenzione su certe apparecchiature non necessariamente prodotte dalla propria azienda. Situazioni di questo tipo possono maggiormente riscontrarsi in aziende a struttura policentrica (**chart 12**);

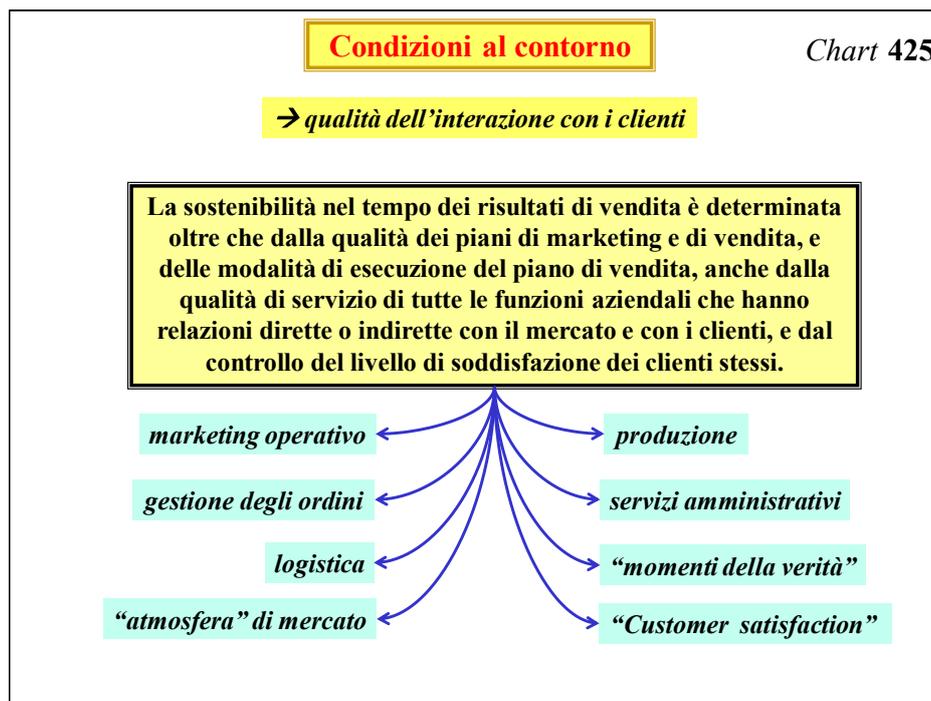
- i rispettivi **obiettivi operativi**. Questo è un punto chiave già sfiorato parlando di sistema premiante alla *chart* precedente. In una gestione per obiettivi, anche prescindendo dai sistemi d'incentivazione che possono esaltare il fattore che viene qui discusso, è necessario che la collaborazione tra funzioni non sia tale da andare a scapito di qualche obiettivo operativo assegnato a una delle due funzioni, poiché questo costituirebbe un fattore di distanza organizzativa tale da ostacolare la collaborazione anziché favorirla. Se ad esempio una funzione servizi ha un obiettivo di fatturato che presuppone l'impiego delle sue risorse solo in attività fatturabili a clienti, è evidente che un tale obiettivo costituirebbe un ostacolo all'impiego di quelle risorse in attività di cooperazione a un'altra funzione non fatturabili o solo addebitabili a un ente interno all'azienda. In un esempio del genere appare altrettanto evidente che quell'obiettivo viene correttamente interpretato come una volontà aziendale di non utilizzare quelle risorse in attività interne, anche se quell'obiettivo non voleva tradurre una reale volontà in tal senso del management di vertice dell'azienda. Prescindendo dal fatto che quell'obiettivo potrebbe essere riformulato rendendolo compatibile con una limitata possibilità di impiego delle risorse per attività di collaborazione interfunzionale<sup>145</sup>, questo esempio dà comunque un'idea della crescente complessità di trasmettere importanti indirizzi gestionali alle varie funzioni aziendali, mantenendo una coerenza tra diverse esigenze spesso contrastanti tra di loro;
- i **livelli di autonomia operativa** delle funzioni. Lasciare degli importanti gradi di libertà nell'impiego delle risorse ai manager di 1° livello che operano nelle singole funzioni è un fattore di distanza organizzativa che, in certi ambienti, potrebbe favorire la collaborazione tra funzioni poiché lascia al manager che riceve la richiesta di collaborazione la valutazione di disponibilità delle risorse e delle competenze, e la valutazione della ragionevolezza della richiesta in relazione alla dimensione dell'affare, alla sua importanza commerciale e alle difficoltà tecnico/applicative che la situazione presenta. Avendo questi gradi di libertà il dialogo tra le due funzioni può essere diretto e si elimina l'obbligo per la funzione che fornisce il supporto di far approvare ai suoi livelli superiori di management un impiego delle proprie risorse per un'altra funzione, abbreviando i tempi e rendendo così la struttura complessiva molto più flessibile. Nel caso poi che i manager di 1° livello non riescano a trovare un accordo diretto rimane sempre la possibilità per il richiedente di sottoporre la richiesta di cooperazione a un livello superiore, attraverso un'azione di *escalation*;
- la **distanza fisica tra le funzioni** che devono cooperare. Se le due funzioni che dovrebbero cooperare sono poste in due sedi fisiche lontane tra di loro, o addirittura localizzate in città diverse, appare chiaro che quest'aspetto diventa un fattore di distanza organizzativa "fisica" che ostacola la cooperazione poiché implica, in generale, un minore rapporto diretto tra le funzioni e quindi un più basso livello di conoscenza reciproca, e una maggiore onerosità della collaborazione che oltre alle risorse utilizzate deve considerare anche, nel caso di sedi situate in città diverse e lontane tra di loro, tempi addizionali e spese di viaggio e di soggiorno.

Queste brevi considerazioni sulla distanza organizzativa completano la discussione sul quadro dei fattori in grado di favorire od ostacolare la cooperazione interfunzionale, quadro caratterizzato dal sovrapporsi di aspetti umani, culturali, gestionali e organizzativi che si influenzano reciprocamente.

---

<sup>145</sup> Ciò si può realizzare considerando come accreditabili all'obiettivo di fatturato assegnato anche addebiti interni ad altre funzioni aziendali per attività di supporto commerciale, con un limite quantitativo prestabilito (ad esempio, come percentuale di quell'obiettivo).

## La qualità dell'interazione con i clienti



Tornando al quadro delle variabili di contesto che determinano i comportamenti aziendali verso il mercato riportate alla [chart 418](#), si passa ora a discutere un'altra di queste variabili, quella relativa alla qualità dell'interazione con i clienti, a cui si è già accennato, ma limitatamente al contesto specifico della cooperazione e integrazione interfunzionale, a [chart 419](#).

La sostenibilità nel tempo dei risultati di vendita è determinata oltre che dalla qualità dei piani di marketing e di vendita, e dalle modalità di esecuzione del piano di vendita, anche dalla qualità di servizio di tutte le funzioni aziendali che hanno relazioni dirette o indirette con il mercato e dal livello di soddisfazione dei clienti.

È opportuno quindi esaminare quelle attività aziendali che sono maggiormente sottoposte, direttamente o indirettamente, al giudizio del mercato:

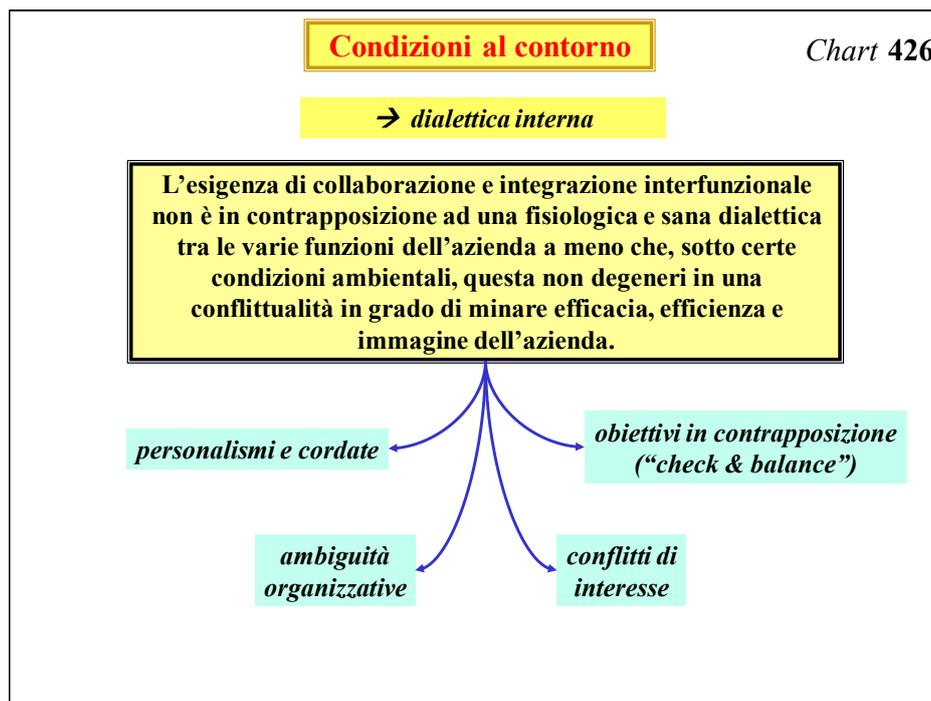
- il **marketing operativo** ([chart 41](#)), è l'attività maggiormente contigua alle operazioni di vendita con i suoi interventi sul mercato per la generazione della domanda, con azioni uno-a-molti rivolte a clienti e a potenziali tali, in stretto coordinamento con i venditori. Chi si occupa di marketing operativo si espone in maniera aperta e ampia al giudizio del mercato ed espone, in tal senso, anche la sua azienda giacché la qualità delle iniziative portate avanti non può non suscitare un giudizio da parte degli interlocutori, giudizio che agisce in maniera sottile nel predisporre positivamente o negativamente l'interlocutore verso gli stimoli che riceve, talvolta anche sulla base di elementi non strettamente connessi al contenuto dell'azione comunicativa ma solo ad aspetti di stile, di forma o di pure percezioni di credibilità;
- la **produzione**, si rende visibile al cliente principalmente attraverso gli oggetti, materiali o immateriali, di cui il cliente stesso viene in possesso, in uso o in fruizione. Tali oggetti suscitano dei giudizi sulla base della loro qualità, sia sostanziale che formale, ma soprattutto sulla base della loro rispondenza alle aspettative del cliente, aspettative maturate nel corso del processo di vendita. Questi giudizi influiscono sulla percezione complessiva del cliente riguardo al fornitore;
- la **gestione degli ordini**, come assistenza alla loro corretta formulazione, come rapidità e facilità di immissione, come rispetto dei tempi di evasione concordati, come qualità esecutiva della evasione dell'ordine, tutti aspetti che influiscono sulle percezioni del cliente sia a livello della sua funzione acquisti, molto influente sulle decisioni di acquisto, sia a livello manageriale come

importante fase del processo di soddisfacimento dell'esigenza aziendale che ha generato quell'ordine;

- i **servizi amministrativi**, che si esprimono attraverso una gestione intelligente e non burocratica delle condizioni di fido al cliente, la tempestività, la chiarezza e la correttezza dei documenti amministrativi (fatture, estratti conto, registrazione dei pagamenti, documenti di spedizione, ecc), la disponibilità ai chiarimenti, la flessibilità nei confronti di qualche specifica richiesta del cliente, la prontezza di risposta in caso di problemi, anche questi tutti aspetti che incidono sulle percezioni del cliente;
- la **logistica**, è uno di quei servizi che quando si presenta senza difetti non influenza le percezioni dei clienti poiché viene dato per scontato un requisito di logistica quasi perfetta, mentre in presenza di qualunque problema, errori nelle consegne, ritardi, materiali danneggiati, consegne particolari difettose (sopraelevazioni, imballi speciali, ecc), si creano delle tensioni che incidono sulle percezioni dei clienti. Si tratta quindi di un servizio particolarmente delicato, in gran parte affidato a fornitori esterni, che va quindi sottoposto ad attente valutazioni nella scelta dei fornitori e a rigorosi controlli del servizio reso;
- i **“momenti della verità”** (chart 18), quale sequenza delle occasioni di contatto poste lungo tutto il percorso di relazione con il cliente, dalle primissime fasi iniziali di pre-vendita, a quelle di vendita, fino a quelle relative alla esecuzione del contratto, qualunque ne sia l'oggetto: un servizio, la consegna di merci, la realizzazione di un progetto, ecc. I momenti della verità costituiscono i tasselli di una costruzione progressiva delle percezioni del cliente, influenzate dalla disponibilità, prontezza e qualità del personale che si rapporta con il cliente;
- l'**“atmosfera” di mercato** (chart 10), relativa a una certa azienda che influenza la predisposizione del cliente a recepire gli stimoli e le sollecitazioni che riceve da quell'azienda. L'atmosfera intesa come metafora di quel complesso di percezioni diffuse nel mercato sull'azienda, sulla sua offerta di prodotti e servizi e sulla sua reputazione commerciale è il frutto dei tradizionali investimenti di marketing su comunicazione, visibilità e marchio, di più o meno spontanei fenomeni di “passaparola” (chart 228) e anche del credito che quell'azienda si è costruito con la sua attività commerciale su quel mercato;
- le rilevazioni (survey) di **Customer Satisfaction**, che puntano a misurare in maniera il più possibile realistica e oggettiva il grado di soddisfazione dei clienti dell'azienda come fattore che indica al management di quell'azienda non solo specifiche aree di attenzione sulle quali intervenire, ma, soprattutto, se l'azienda sta percorrendo la giusta rotta. In effetti, le rilevazioni di **Customer Satisfaction** producono dei **feedback** (chart 135) che non originano dall'analisi dei risultati di vendita di un periodo limitato di tempo, come nei processi di Controllo avanzamento, ma scavalcano i risultati di vendita e attingono i dati dal mercato stesso, anzi dai clienti (o più precisamente da un campione ritenuto rappresentativo dei clienti). Questi **feedback** sono quindi funzionali a un “controllo avanzamento” delle percezioni dei clienti e del modo dell'azienda di stare sul mercato e **possono quindi essere considerati alla stregua di un “controllo avanzamento” non delle operazioni di vendita ma della strategia di vendita**, strategia che comprende tutto il percorso dal primigenio Piano di business (chart 25) fino alle esecuzioni dei Piani di vendita nei diversi esercizi economici. Al dunque una corretta e sistematica rilevazione della **Customer Satisfaction** costituisce un superiore livello di controllo di come l'azienda nel suo complesso si muove sul mercato.

Le attività aziendali sopra elencate rappresentano un campione abbastanza significativo delle attività che sono in grado di influenzare, in positivo o in negativo, le percezioni dei clienti e si pongono tra quelle condizioni al contorno maggiormente condizionanti l'efficacia dell'azione commerciale dell'azienda.

## La dialettica interna



Tornando alle variabili di contesto citate alla **chart 418** si passa ora a discutere un aspetto ambientale interno che esprime spesso la cifra organizzativa dell'azienda stessa, e cioè i fenomeni di **dialettica interna**, intendendo con ciò la presenza più o meno frequente nell'elaborazione delle decisioni e dei piani di lavoro aziendali di posizioni contrapposte e quanto queste contrapposizioni costituiscano uno stimolo positivo o piuttosto un fattore di erosione delle energie aziendali.

La dialettica interna aziendale è, entro certi limiti, una sana spinta a confrontare punti di vista e interessi diversi e la stessa esigenza di collaborazione e integrazione interfunzionale discussa in precedenza, non è in contraddizione con una fisiologica e sana dialettica tra le persone e le funzioni dell'azienda a meno che questa non degeneri in una conflittualità così accesa e frequente da minare efficacia, efficienza e immagine dell'azienda.

Un fenomeno negativo di questa natura si può riscontrare in quelle aziende in cui è presente una politica direzionale che vede con favore dinamiche interne che si potrebbero qualificare come forme di "darwinismo" aziendale, quale criterio di selezione naturale delle persone per far emergere quelle considerate più "forti" o più adatte allo specifico ambiente: una tale politica tende a considerare benevolmente le competizioni interne, anche esasperate, trascurando il loro "costo" aziendale, che spesso si traduce, appunto, in disservizi e inefficienze.

Al di fuori di politiche direzionali come quella appena discussa possono intervenire altri fattori che influenzano e caratterizzano la dialettica interna all'azienda, come ad esempio:

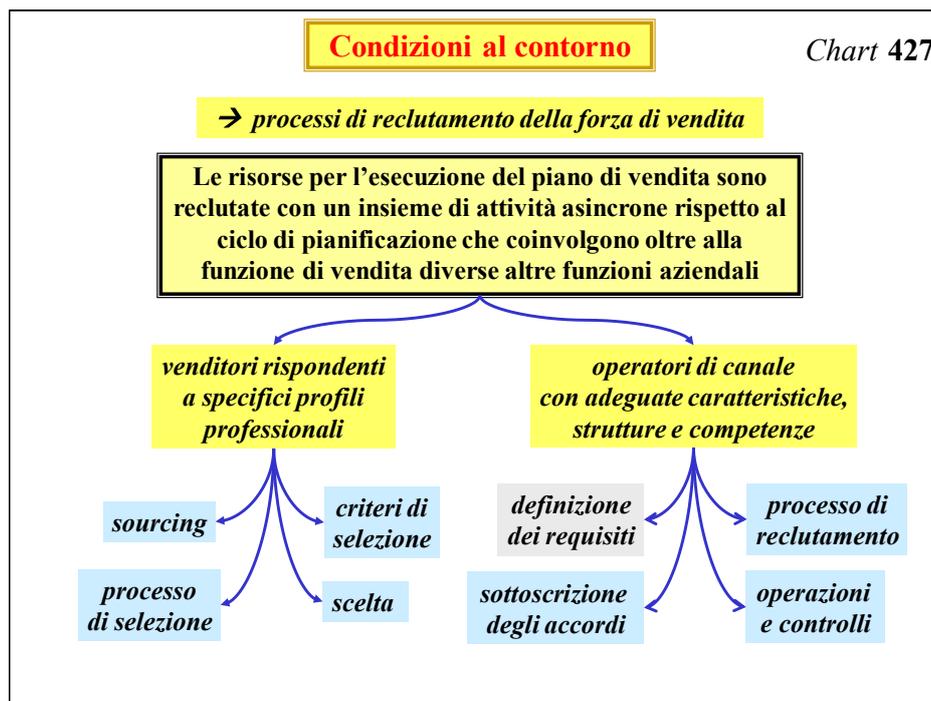
- **personalismi e cordate**: in molte aziende le persone più ambiziose e con una forte personalità tendono a sostenere con molta energia le loro idee e le loro posizioni sulle questioni che vengono dibattute, senza applicare quell'obiettività e quella flessibilità che sarebbero necessarie per tutelare i superiori interessi aziendali e trovare rapidamente un giusto equilibrio tra esigenze diverse ma legittime. Talvolta atteggiamenti di questo tipo diventano posizioni di difesa di interessi personali quali: accaparramento di risorse, lotte di potere, acquisizione di posizioni di vantaggio, ecc. Fenomeni analoghi si presentano quando i manager preferiscono circondarsi delle persone che conoscono meglio piuttosto che delle persone più capaci, dando luogo a quelle che sono indicate come "cordate". Le persone che appartengono a una cordata, se coinvolte in una dialettica interna, sono portate a sostenere, aprioristicamente, le posizioni del loro capocordata piuttosto che altre posizioni che obiettivamente sarebbero maggiormente valide

viste in un'ottica aziendale più ampia. Per l'azienda difendersi da queste "patologie" è molto difficile e richiede una particolare attenzione del vertice per contrastare i fenomeni di eccessivi personalismi e per stroncare sul nascere la formazione di cordate;

- **obiettivi in contrapposizione ("check & balance")**: in un'azienda sono molte le divisioni di compiti e responsabilità costruite al fine di disporre di meccanismi di controllo reciproco che impediscano errori e abusi. Questi meccanismi equilibratori di poteri, indicati con il termine "check & balance", termine tratto dal linguaggio politico-costituzionale, essendo la ricerca degli equilibri di potere una delle massime preoccupazioni dei costituzionalisti, intervengono in pressoché tutte le aree aziendali, dalla struttura dei sistemi contabili alla gestione delle scorte, dalla produzione alla gestione degli acquisti, ecc. Anche nei processi di vendita vengono collocati dei meccanismi di *check & balance* a tutela degli aspetti che l'azienda considera maggiormente critici e che non ritiene di lasciare alla responsabilità unica dei venditori e delle loro linee manageriali. Esempi in tal senso sono le decisioni su richieste del cliente o su esigenze che derivano dall'oggettiva situazione di vendita che comportano deviazioni rispetto alle linee guida standard, relative ad alcuni aspetti quali: le condizioni di fido al cliente, l'entità di risorse da coinvolgere in una certa realizzazione, i livelli di sconto da praticare, le condizioni di pagamento, particolari concessioni sui termini e condizioni di vendita, ecc. Per queste decisioni è necessario un accordo negoziato tra il venditore e quelle funzioni sulle quali impattano le conseguenze di quelle decisioni, anche perché gli obiettivi assegnati alla funzione di vendita e ai venditori potrebbero funzionare da cattivi consiglieri rispetto a tali decisioni. Questi sono esempi di dialettica interna voluta dall'azienda e come tale assolutamente fisiologica e utile. Appare comunque chiaro che una corretta gestione di tale dialettica sia necessaria, soprattutto in termini di ragionevolezza delle contrapposte posizioni e di rapidità delle relative decisioni, per non incorrere nei problemi visti in precedenza che riguardano efficacia, efficienza e immagine dell'azienda;
- **ambiguità organizzative**: sono altre condizioni che favoriscono l'instaurarsi di dialettiche interne spesso erosive delle energie aziendali. Si presentano situazioni di questo tipo quando compiti e responsabilità non sono ben stabiliti oppure sussistono vuoti di potere di natura temporanea o permanente. Un esempio già discusso di ambiguità organizzativa si ritrova nel modello ibrido di *go-to-market* (chart 82-87, 410-414), quando non c'è chiarezza nei confini di azione di ciascun canale o quando non sono definite le politiche di gestione delle sovrapposizioni. Quando le ambiguità organizzative intersecano i processi di vendita costituiscono fattori di instabilità e di incoerenza nei comportamenti, fattori che ledono la credibilità dell'azienda e nuocciono all'efficacia commerciale;
- **conflitti d'interesse**: esistono poi situazioni di conflitti d'interesse al di fuori dei casi discussi ai punti precedenti capaci di generare dialettiche anche accese che non aiutano l'attività di vendita dell'azienda. Ad esempio nelle aziende a struttura policentrica (chart 12) il conflitto può manifestarsi tra Silos organizzativi per questioni di accesso al mercato, di accesso ai clienti (per accaparrarsi fette dei budget di spesa dei clienti), di agevolazione del *cross-selling* (chart 47, 96), di utilizzo di risorse poste a fattor comune, ecc. Un altro esempio di conflitto d'interesse del tipo in discussione si ritrova tra *vendor* e canale esterno, ancora nella commercializzazione via canale ibrido, riguardo alla scelta dei clienti che il *vendor* vuole gestire direttamente e sottrarre, quindi, al potenziale commerciale del canale esterno.

L'aspetto più critico della dialettica interna all'azienda, o interna al complesso azienda/canali esterni, quando questa supera quei limiti che la trasformano da utile stimolo a fattore di erosione delle energie aziendali, consiste nel fatto che sono messi a rischio quei rapporti interni di fiducia che consentono di prendere decisioni con rapidità, aspetto che se riguarda i processi di vendita è facilmente percepibile dal cliente e fattore determinante per l'efficienza di vendita.

## I processi di reclutamento della forza di vendita



La funzione di vendita deve realizzare il Piano di vendita stabilito dall'azienda per quell'esercizio economico con le risorse umane, in quantità e qualità, che gli sono state messe a disposizione. Sono queste risorse il principale fattore produttivo della funzione di vendita e questo fatto rappresenta a sufficienza una situazione di dipendenza delle sue prestazioni da scelte fatte in precedenza e nelle quali la funzione di vendita può aver avuto solo un ruolo parziale.

In effetti, l'assetto delle risorse di vendita, venditori ed eventuali manager intermedi, nel caso della vendita diretta, operatori di canale e struttura interna di gestione del canale, nel caso della vendita via canale, è determinato in gran parte da scelte ed eventi pregressi rispetto all'esercizio che si va ad affrontare e il ruolo della funzione di vendita in tali scelte ed eventi può essere stato più o meno significativo in dipendenza delle politiche applicate da quell'azienda per la costituzione e lo sviluppo delle strutture di vendita e per il livello di coinvolgimento e peso decisionale affidato alla funzione di vendita in tali processi.

Questo è un esempio molto chiaro di quelle che sono state indicate come "condizioni al contorno" ([chart 417](#)) ossia variabili di contesto che forniscono contributi e determinano condizionamenti, entrambi anche molto importanti, sugli esiti delle attività di vendita.

Sembra quindi opportuno focalizzare ora l'attenzione su quelle che sono considerate le risorse chiave della funzione di vendita, ossia sui venditori, per le operazioni in regime di vendita diretta, e sugli operatori di canale, per le operazioni via canale esterno.

Iniziando dai **venditori** bisogna innanzitutto ricordare il particolare carattere del ruolo e dell'atteggiamento che ogni venditore dovrebbe avere nei confronti del proprio lavoro, già discussi alla [chart 304](#), in cui si sottolinea lo **spirito di tipo imprenditoriale** che gli viene richiesto, il complesso molto ricco e articolato di caratteristiche personali e professionali che dovrebbe possedere ([chart 309-313](#)), oltre a certe attitudini personali naturali che sono difficilmente acquisibili anche con un appropriato lavoro di formazione ([chart 314](#)) e come la scelta dei venditori andrebbe calibrata ([chart 307](#)) sul particolare incarico che viene loro assegnato (ricerca di nuovi clienti o gestione di un portafoglio clienti, clienti medio/piccoli o *large/key account*, venditore generalista o venditore specialista, offerta complessa o offerta semplice, venditore a cliente finale o venditore a operatore di canale, ecc.).

Appare chiaro da tutto ciò che la selezione dei venditori è un lavoro molto delicato, che errori nelle scelte possono avere un costo aziendale elevato e che dopo il reclutamento sono necessari programmi di inserimento in azienda che prevedano l'addestramento sull'offerta da commercializzare, sulle caratteristiche dei mercati da indirizzare, sull'organizzazione e le politiche commerciali dell'azienda, e sui processi e gli strumenti di vendita da utilizzare.

Inoltre, anche se si tratta di un aspetto di difficilissima valutazione, non va trascurata la considerazione delle **doti morali dei venditori**, stante il fatto che costoro diventano i gestori d'importanti componenti del patrimonio commerciale dell'azienda, come i rapporti con i clienti, e i depositari di delicate informazioni sui clienti stessi e sulle criticità commerciali, tutte componenti di un patrimonio intangibile che richiede di esser protetto.

La selezione e l'addestramento dei venditori è un complesso di attività asincrone rispetto ai cicli di piano cadenzati sugli esercizi economici e un coinvolgimento importante e influente della funzione di vendita in queste attività è una condizione necessaria per dare maggiore significato alla responsabilità di questa funzione sui suoi risultati di vendita.

Il coinvolgimento dovrebbe riguardare:

- la definizione dei **profili professionali** dei venditori che si vanno a selezionare, determinati soprattutto dalle strategie di vendita che si vogliono perseguire (aree di mercato da indirizzare, aree prioritarie di offerta, modelli di copertura del mercato da adottare, priorità sulle opportunità, ecc.),
- il **sourcing**, ossia il serbatoio da cui attingere (dall'interno dell'azienda o dall'esterno, dallo stesso settore o da altri settori, inclusi o esclusi i concorrenti, ecc.),
- i **criteri di selezione** (attributi personali, esperienza di vendita o meno, l'esperienza di vendita specifica o generica, livelli di scolarità, livello retributivo, ecc),
- il **processo di selezione** (chi lancia la ricerca, chi intervista i candidati, i livelli di intervista, il ruolo della funzione di vendita e delle altre funzioni nelle interviste, ecc),
- la **scelta** (chi partecipa, chi decide, con quali criteri e soprattutto il peso della funzione di vendita in queste selezioni).

Quanto discusso per i venditori è trasferibile in una certa misura agli **operatori di canale** tenendo, però, presenti le importanti differenze date dal fatto che i venditori sono individui, in un rapporto di lavoro dipendente e completamente dedicati al business dell'azienda, mentre gli operatori di canale sono aziende autonome legate contrattualmente all'azienda *vendor*, le quali, in moltissime situazioni, commercializzano anche offerte di altri *vendor*.

Queste differenze determinano una serie di problematiche specifiche già ampiamente discusse parlando di canali indiretti (**chart 64-95, 316-415**), mentre per quanto riguarda il reclutamento degli operatori di canale rimane da verificare se il coinvolgimento della funzione di vendita è tale da dare pienezza alle sue responsabilità.

E in effetti, a differenza di quello che avviene per il reclutamento dei venditori diretti, per il reclutamento degli operatori di canale le più diffuse prassi aziendali prevedono un forte coinvolgimento combinato di *Trade Marketing* e *Channel Management* (**chart 88**), per il tramite dei suoi *Channel Area Manager* (CAM: **chart 318**), costituendo questi ultimi una funzione interna alla funzione di vendita.

Con ciò il coinvolgimento di altre funzioni aziendali risulta più limitato rispetto al reclutamento dei venditori diretti (forse perché non sono coinvolte assunzioni di personale, ma è solo implicato lo stabilirsi di rapporti contrattuali tra aziende), per cui un coinvolgimento della funzione di vendita nel reclutamento degli operatori di canale sembra confermato.

Quindi definiti:

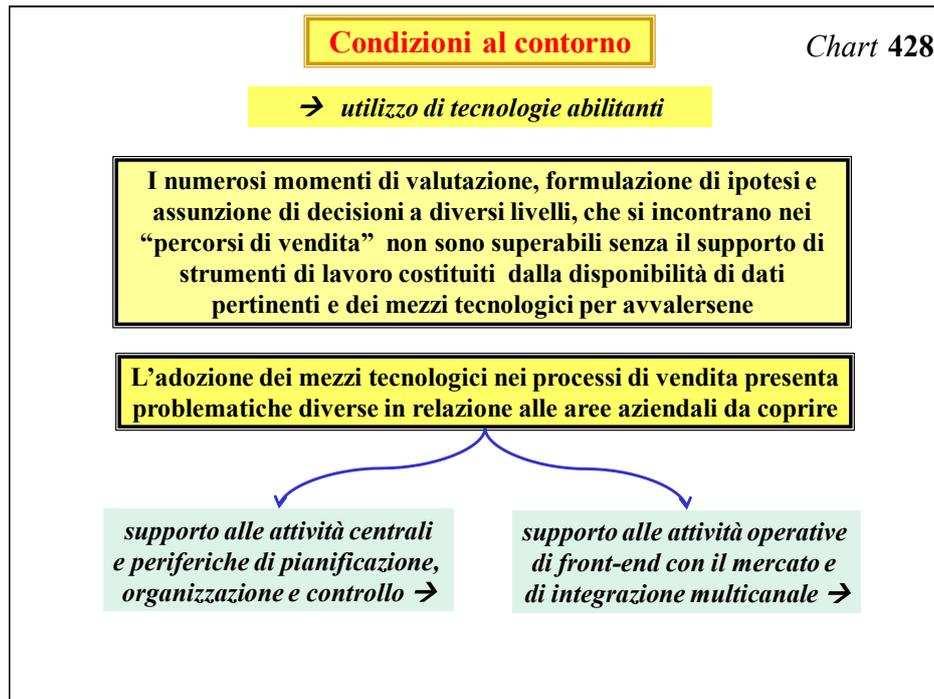
- i **requisiti** richiesti per gli operatori da reclutare (**chart 328**),
- il **processo di reclutamento** (**chart 329**),

sottoscritti

- gli **accordi** contrattuali, dopo un fase di addestramento sul business del *vendor*, partono
- l'**operatività** (chart 330) e
- i **controlli** per una verifica costante della reale, corretta interpretazione degli accordi presi e di un appropriato *focus/commitment* (chart 320, 324) degli operatori sul business del *vendor*.

Essendo la definizione delle caratteristiche strutturali degli operatori da reclutare e i controlli in sede operativa affidati in gran parte ancora a *Trade Marketing e Channel Management*, si può affermare che la funzione di vendita dovrebbe disporre di tutti gli strumenti per esercitare le sue responsabilità, **ferma restando la sua forte dipendenza agli effetti dei risultati di vendita da entità come gli operatori di canale che, per loro natura, sono scarsamente direzionabili, e costituiscono, quindi, la più importante condizione al contorno nella commercializzazione via canale indiretto.**

## L'utilizzo di tecnologie abilitanti



Proseguendo nella rapida analisi di quelle variabili di contesto rispetto ai processi di Esecuzione del piano di vendita sottoposte all'attenzione del lettore alla [chart 418](#), si passa ora a discutere il tema dell'influenza sull'efficienza e l'efficacia del lavoro di vendita delle **tecnologie abilitanti** utilizzate nei processi di vendita.

Com'è noto e come già accennato alla [chart 15](#) discutendo di trasformazioni ambientali, l'evoluzione tecnologica dell'ultimo mezzo secolo in diverse aree dell'attività umana prosegue incessante, autoalimentandosi in maniera crescente.

Si assiste a continui e tumultuosi sviluppi nelle tecnologie meccaniche, metallurgiche, elettrotecniche, elettroniche, chimiche, biologiche, mediche, nelle tecnologie dei materiali, dei trasporti, delle costruzioni civili, ecc. ecc.

E quando alcune di queste tecnologie assumono anche un ruolo propulsivo per importanti sviluppi di altre tecnologie, dei metodi di ricerca, delle funzionalità organizzative o delle condizioni di lavoro, si parla allora di tecnologie abilitanti (*enabling technologies*).

Come esempi di tecnologie abilitanti si possono citare le tecnologie metallurgiche per gli sviluppi nelle tecnologie dei motori o le tecnologie dei materiali per i fondamentali processi di miniaturizzazione a beneficio delle tecnologie elettroniche o a beneficio degli altrettanto importanti sviluppi delle tecnologie dei *video display*.

Per quanto riguarda in particolare le funzionalità organizzative delle aziende e le loro condizioni di lavoro grande rilevanza hanno assunto le **tecnologie informatiche e comunicative** come tecnologie abilitanti fortemente pervasive.

In effetti, queste tecnologie sono penetrate nella maggior parte delle attività aziendali, dalla gestione amministrativa e finanziaria alle attività di pianificazione, dai processi di produzione alle attività di ricerca e sviluppo, dalla gestione logica delle scorte alla gestione fisica dei magazzini, dalle condizioni di svolgimento del proprio lavoro da parte delle singole persone al loro modo di relazionarsi all'interno con i colleghi e all'esterno con i vari interlocutori quali clienti, operatori di canale, fornitori, consulenti, banche e tutti i possibili portatori di interessi nell'azienda.

Com'è verificabile dall'esperienza quotidiana di rapporto con organizzazioni di qualunque tipo e dimensione, sia private che pubbliche, le tecnologie informatiche e comunicative hanno consentito progressi senza precedenti nell'efficienza delle attività svolte e, molto spesso, anche nella qualità

dei prodotti e servizi resi disponibili ai propri utenti. Inoltre i continui miglioramenti nel rapporto costo/prestazioni di queste tecnologie ne hanno permessa un'adozione generalizzata che consente anche a medie/piccole aziende e a studi professionali di competere con strutture di maggiori dimensioni.

La stessa rapida penetrazione delle tecnologie informatiche non si è realizzata nel campo delle attività di vendita, che pur costituiscono un'area di particolare importanza per la vita dell'azienda, come si evince da tutte le discussioni finora svolte in questo lavoro, e quindi l'affermazione che le tecnologie informatiche sono tecnologie abilitanti anche per la funzione di vendita può apparire ad alcuni una mezza verità, se non addirittura una non-verità.

**In effetti, il matrimonio tra tecnologia e attività di vendita non è stato così incontrastato come in molti altri settori aziendali, per i quali è invece risultato di immediato successo ed è ormai stabilizzato e indispensabile.**

Ciò è forse dovuto a una contraddizione di base che vede da una parte la vendita come un'attività difficilmente strutturabile in processi deterministici e ripetitivi, mentre le tecnologie informatiche utilizzano, almeno nelle loro applicazioni più tradizionali, strutture logiche programmate e quindi con un sostanzioso tasso di rigidità.

Queste due diverse caratteristiche dell'utenza e dello strumento sono state spesso vissute come poco conciliabili e hanno dato luogo ad alcune realizzazioni dai risultati deludenti e a situazioni organizzative minate da incomprensioni e conflitti.

L'*impasse* iniziale ha sì rallentato ma non impedito un'evoluzione favorevole del supporto tecnologico all'attività di vendita anche se tale evoluzione si è articolata e concretizzata in molteplici modalità, proprio per rispondere a uno spettro molto ampio di esigenze. E, infatti, in relazione agli obiettivi organizzativi che si vogliono perseguire, il supporto tecnologico alle attività e ai processi di vendita può assumere fisionomie molto diverse, dove, innanzitutto, **si evidenzia una netta distinzione tra il supporto alle attività di pianificazione, organizzazione e controllo delle vendite e il supporto alle attività operative di vendita.**

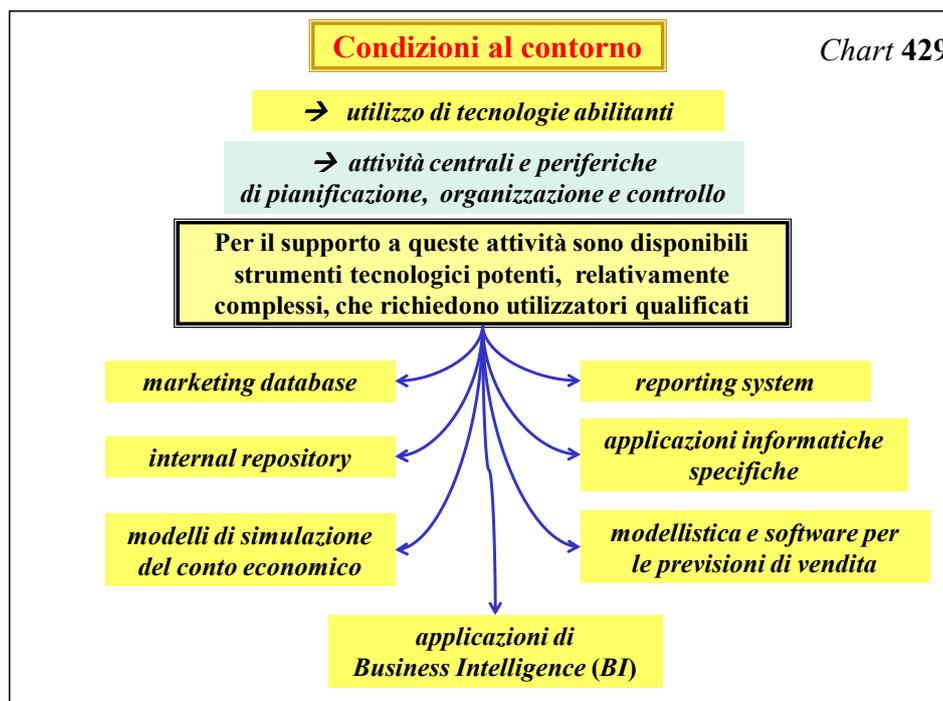
Nel supporto alle attività di pianificazione, organizzazione e controllo prevale l'aspetto informativo ossia l'esigenza di disporre delle informazioni, e degli strumenti per elaborarle, necessarie a:

- modellare ipotesi di realtà futura, al fine di prendere quelle decisioni dalle quali scaturisce poi il percorso generativo del complesso delle attività di vendita dell'azienda,
- valutare se i risultati che si stanno ottenendo sono in linea con il percorso stabilito.

Per le attività operative di vendita, invece, il supporto tecnologico assume una fisionomia diversa poiché prevede sia aspetti informativi analoghi a quelli sopra accennati, sia aspetti più propriamente strumentali e infrastrutturali per aderire a esigenze più articolate e più complesse, che verranno più oltre discusse.

Nelle *chart* successive sono riprese queste due tematiche per un esame più approfondito.

## Attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo



Passando quindi a discutere **i supporti alle attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo**, si è già visto in precedenza come nei percorsi di vendita s’incontrano numerosi momenti di valutazione, formulazione d’ipotesi e presa di decisioni a diversi livelli della struttura aziendale, in cui diventa fondamentale la disponibilità di dati analitici consuntivi sulle attività e i risultati pregressi dell’azienda e di dati che diano un’immagine della realtà esterna all’azienda relativamente agli andamenti della congiuntura economica, allo stato e alla struttura dei mercati, alle posizioni della concorrenza e a certi aspetti socio/economici che possono essere rilevanti per il modello di business di quell’azienda. Inoltre è anche fondamentale la disponibilità di mezzi tecnologici che permettano un’elaborazione rapida e agevole di questi dati per arrivare a quelle informazioni ritenute rilevanti rispetto alle decisioni che sono in discussione.

In mancanza di dati di questa natura e dei relativi mezzi di elaborazione l’azienda deve affidare i propri processi decisionali a sensazioni e intuizioni non suffragate da concreti elementi di fatto e ciò può costituire un fattore di rischio notevole specialmente in periodi di transizione determinati da cause interne<sup>146</sup> o esterne<sup>147</sup> all’azienda stessa.

In parallelo ai dati e ai mezzi elaborativi emerge in maniera crescente l’importanza tanto delle comunicazioni tra persone all’interno e all’esterno dell’azienda, per lo scambio di conoscenze, per il coordinamento e l’integrazione operativa, per stabilire e mantenere le relazioni, quanto dell’accesso di queste persone ai dati e ai mezzi elaborativi per uno svolgimento più efficiente ed efficace del loro lavoro.

Da un quadro complessivo di questo tipo emerge il grande rilievo acquisito dalla integrazione tra tecnologie informatiche e tecnologie comunicative come fattore che caratterizza, in diversa misura, i modi di operare di un’azienda moderna.

<sup>146</sup> Cause interne come, ad esempio, transizione di prodotto, ingresso in nuovi mercati, ricerca di più aggressivi tassi di crescita, ecc.

<sup>147</sup> Cause esterne come, ad esempio, pressione tecnologica, ingresso di nuovi concorrenti sui mercati frequentati, *trend* economici settoriali o generali, ecc.

Per riportare queste considerazioni allo specifico tema in discussione, si osserverà ora come in ciascuno degli anelli della catena dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita introdotti alla **chart 24** emerga l'importanza della disponibilità di dati e di mezzi elaborativi e della integrazione tra tecnologie informatiche e comunicative, quali elementi determinanti anche del grado di confidenza attribuito dal management stesso alle decisioni prese, che è poi un fattore che influenza la determinazione mentale nel perseguire i percorsi operativi che vengono tracciati.

Ad esempio, nella definizione del **Piano di marketing**, primo anello della catena dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita, la disponibilità di dati sui mercati scrutinati (economici e demografici delle aziende, risultati di vendita propri e della concorrenza, punti di forza e debolezza propri e della concorrenza, ecc.) e dei relativi strumenti di elaborazione, sono elementi chiave per decidere gli investimenti per l'aggiornamento e l'evoluzione dell'offerta (**chart 28-34**) o per stabilire quali mercati indirizzare (**chart 36-38**). Inoltre per aumentare la visibilità dell'azienda sui mercati già frequentati, per raggiungere mercati remoti, per potenziare l'interscambio informativo tra azienda e clienti, per l'esecuzione di alcune campagne di marketing o per attivare canali di commercio elettronico si impone l'utilizzo di quei mezzi tecnologici che per antonomasia danno concretezza all'integrazione tra informatica e telecomunicazioni, e cioè **internet** e **larga banda**.

Nelle situazioni più evolute poi, le tecnologie informatiche e comunicative costituiscono lo strumento essenziale per fornire certi servizi di alto valore (ad esempio: la gestione delle forniture in ottica *just-in-time*, meccanismi di riordino automatico anche fuori dall'area della produzione, alcuni servizi in *outsourcing*, l'utilizzo di *software as a service*<sup>148</sup>, ecc) abilitando la connessione diretta (*m-to-m: machine-to-machine*) tra i sistemi informatici dei clienti e quelli dell'azienda fornitrice, tutte tipologie di servizi che costituiscono il collante per una stretta collaborazione cliente/fornitore di lungo periodo.

Anche per quanto riguarda il **Piano di vendita**, secondo anello della catena dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita, dati e strumenti tecnologici come quelli sopra citati diventano indispensabili per le attività previsionali, la stima dei *trend* storici complessivi e specifici per segmento di mercato e/o di prodotto/servizio (**chart 106**), e per quelle simulazioni di conto economico previsionale (**chart 119**) che consentano di valutare gli effetti delle diverse ipotesi messe in campo (*what-if analysis*). Tutti aspetti tesi a rendere concreta la ricerca del miglior equilibrio tra le intenzioni del vertice dell'azienda e i vincoli interni e di mercato, e a produrre, quindi, obiettivi di vendita realistici, quale premessa per ottenere la massima partecipazione e convergenza delle forze di vendita nello sforzo per perseguirli.

Infine importanza analoga hanno gli strumenti in discussione per quanto riguarda **l'Esecuzione del piano di vendita**, terzo anello della catena dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita. Tali strumenti intervengono, ad esempio, nella segmentazione del mercato in zone (**chart 163-166**), nella stima dei potenziali di zona e nella distribuzione degli obiettivi (**chart 170-179**), nella gestione dei sistemi di incentivazione (**chart 180-191**), nella formulazione dei piani di azione di zona (**chart 204-212**), nella ricerca delle opportunità (**chart 227-231**), nel disegno delle soluzioni in risposta alle esigenze del cliente (**chart 243-244**), nella stesura delle proposte (**chart 259-261**), nel coordinamento multicanale (**chart 63**), nella gestione delle relazioni con i clienti in portafoglio (**chart 278-279**) fino al *reporting system*, strumento fondamentale per il controllo avanzamento dei risultati di vendita (**chart 297**). Ad alcune di queste risorse strumentali si è già accennato in precedenza al termine della discussione sull'Esecuzione del piano di vendita in regime di vendita diretta (**chart 303**).

Quelli sopra accennati sono alcuni dei numerosi punti d'intersezione tra i percorsi di vendita e i possibili ausili tecnologici, i quali si presentano come strumenti multi-scopo nel senso che una

---

<sup>148</sup> *SaaS (Software as a Service)*, è una modalità che permette alle aziende di accedere in via remota all'utilizzo di certi *software*, anche particolarmente costosi, con un onere commisurato all'uso che ne viene fatto

stessa base di dati o uno stesso strumento elaborativo o connettivo può servire più di una di codeste intersezioni.

Rimane quindi aperta l'esigenza di categorizzare questi ausili in relazione alla loro connotazione tecnico/applicativa e in tal senso è opportuno distinguere tra ausili che principalmente (ma non esclusivamente) supportano attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo e ausili che principalmente (ma non esclusivamente) supportano attività operative di *front-end* con il mercato e di integrazione multicanale, anche perché la loro adozione in supporto a queste due tipologie di attività presenta problematiche molto diverse.

Quando gli strumenti tecnologici sono a supporto di attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo essi sono, in genere, “diretti a” e “gestiti da” **personale specializzato e dedicato** a compiti per l'esecuzione dei quali questi ausili costituiscono i principali strumenti di lavoro, mentre quando sono a supporto di attività operative di *front-end* con il mercato e d'integrazione multicanale essi sono “diretti a” e “gestiti da” **personale di vendita** per il quale la questione degli strumenti di lavoro si presenta più problematica e affollata d'importanti risvolti, come si vedrà più oltre.

Tra gli strumenti che principalmente supportano attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo si possono annoverare, per citarne solo alcuni:

- **marketing database**, già descritto nei suoi contenuti alla **chart 303** (informazioni demografiche sulle aziende, la loro consistenza dimensionale, lo stato del loro business e della loro situazione economica e patrimoniale, la storia dei rapporti con la propria azienda, ecc.) mentre qui si vuole sottolineare l'importanza del corredo di strumenti di accesso a questi dati, accesso selettivo e accesso statistico, attraverso linguaggi di interrogazione del *database* utilizzabili direttamente dagli utenti (*query languages*) anche in via remota senza l'intervento dei tecnici informatici;
- **reporting system**, già discusso alla **chart 297**, che rileva in maniera molto dettagliata, in funzione di tutto il reticolo di obiettivi assegnati a venditori e manager, i relativi dati consuntivi ufficiali dell'azienda in tempi molto vicini alle chiusure periodiche, il tutto finalizzato a servire il controllo avanzamento dei risultati di vendita;
- **internal repository**, deposito dinamico di certe classi di dati aziendali di diversa natura come: documenti, immagini, modulistica, descrizione di processi aziendali, procedure burocratiche, regolamenti, comunicati, rassegne stampa, presentazioni di prodotti, disegni di parti, schemi di offerte commerciali, listini prezzi, descrizioni di referenze, contrattualistica, ecc., ai quali può accedere, anche remotamente, il personale dell'azienda. Gli *internal repository* permettono l'accumulazione, l'aggregazione, la conservazione, l'aggiornamento e la condivisione di documenti, conoscenze ed esperienze fatte nell'azienda consentendo un accesso disciplinato e molto efficiente a documenti e dati. I sistemi che gestiscono gli *internal repository* forniscono anche funzionalità di collaborazione in linea tra utenti (*groupware*) per lo scambio d'informazioni e lo sviluppo congiunto interfunzionale di documenti, piani e progetti. Le funzionalità offerte da questi strumenti di lavoro oltre che razionalizzare l'interscambio informativo interno all'azienda risultano di particolare importanza per i venditori poiché permettono il reperimento rapido, anche dalla sede del cliente di documentazione spesso utile, e talvolta fondamentale, nelle fasi calde della conduzione di una trattativa, oltre a consentire una migliore integrazione dei venditori nella rete sociale interna all'azienda, venditori che come personale operativo di frontiera tende a privilegiare le relazioni esterne ed essere meno presente nelle dinamiche interne all'azienda. Una maggiore integrazione sociale interna dei venditori aiuta a superare le gerarchie e gli steccati organizzativi facilitando quella cooperazione interfunzionale di cui si è vista in precedenza la notevole importanza (**chart 419-424**);
- **applicazioni informatiche specifiche**, ad esempio, per la gestione delle assegnazioni di zona ai venditori e della distribuzione degli obiettivi, o per il calcolo dei compensi variabili legati agli schemi di incentivazione adottati, sono strumenti tecnici necessari per ottenere flessibilità, tempestività, precisione e per dare la necessaria efficacia alla gestione per obiettivi del personale

di vendita. In mancanza di strumenti di questa natura la gestione per obiettivi, in un ambiente aziendale di media complessità, rischia di trasformarsi in un “paciugo” velleitario più dannoso che utile;

- **modelli di simulazione del conto economico**, anche semplici, sotto forma di fogli elettronici, o più complessi, basati su modelli sostenuti da *software* specializzati, che permettano di analizzare rapidamente le conseguenze sul conto economico di previsione delle diverse ipotesi che in sede di sviluppo del Piano di vendita vengono formulate (*chart 119*);
- **modellistiche e rispettivi supporti software** per le previsioni di vendita e la valutazione dei *trend* storici (*chart 106*). Le modellistiche dovrebbero essere di natura *industry specific*, nel senso che dovrebbero inglobare eventuali caratteristiche specifiche dei mercati e del settore merceologico in cui l’azienda opera, mentre i supporti *software* dovrebbero aiutare nella formulazione delle previsioni attraverso la memorizzazione dei dati storici accumulati e l’utilizzo di algoritmi per l’analisi di questi dati, con l’evidenziazione di *trend* e ricorrenze particolari che possono essere rilevanti agli effetti della previsione. La disponibilità di strumenti di questa natura permette, in aggiunta alle previsioni globali relative all’intera azienda, anche la formulazione di previsioni più analitiche limitando il campo a specifici segmenti di mercato e/o certe aree di prodotto/servizio;
- **Business Intelligence (BI)**: un’etichetta sotto la quale è accolto un insieme di strumenti tecnologici molto potenti ma altrettanto difficili da implementare e usare. L’importanza delle applicazioni di *BI* consiste nella capacità di rilevare aspetti di vitale importanza operativa e strategica per l’azienda ricavabili, attraverso opportuni strumenti di elaborazione, da una raccolta minuta, ampia e sistematica di dati storici interni, relativi al funzionamento di un esteso spettro di processi aziendali, e di altri dati di natura esterna rappresentativi delle situazioni e dell’ambiente economico all’interno dei quali tali processi hanno agito. Per esemplificare i campi di applicazione della *BI* ci si può limitare, in questa sede, ad alcuni aspetti d’interesse della funzione di vendita, citando la capacità di intercettare importanti elementi in grado di orientare la gestione delle vendite e dei venditori come, ad esempio:
  - individuare e classificare i comportamenti storici dei clienti rispetto a vari parametri di valutazione quali: il fatturato realizzato, i margini generati, le spese di vendita richieste, la dimensione e la frequenza degli ordini, i prodotti/servizi coinvolti, l’andamento del business corrente, ecc.;
  - valutare rendimento e relativi *trend* dei diversi segmenti di mercato, secondo vari criteri di segmentazione (geografia, settore merceologico, dimensioni aziendali, ecc.) e diversi parametri di valutazione;
  - valutare rendimento e relativi *trend* dei prodotti/servizi in portafoglio, ad esempio, per fatturato realizzato, per margine di contribuzione generato, per tassi di crescita, ecc.;
  - incrociare le valutazioni per segmento di mercato e per prodotto/servizio;
  - classificare i venditori in base ai risultati ottenuti valutati sul fatturato prodotto e/o sui margini realizzati, in assoluto o in rapporto agli obiettivi assegnati, sui nuovi clienti acquisiti, sui nuovi prodotti venduti, ecc.;
  - analogamente per gli operatori di canale; ecc.

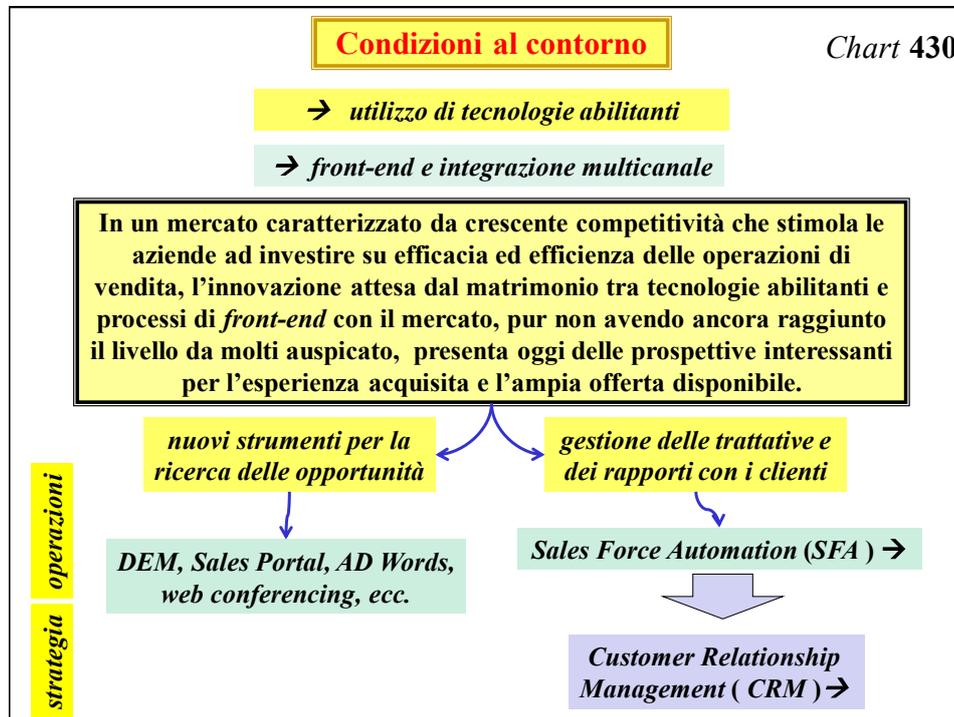
La disponibilità e la corretta utilizzazione di strumenti come quelli sopra indicati contribuiscono a una maggiore qualità dei piani di marketing e di vendita e, cioè, a porre le premesse per risultati di vendita che siano di soddisfazione per le forze di vendita e, quindi, in ultima istanza, per l’azienda intera.

L’adozione di strumenti potenti ma costosi come quelli citati pone all’azienda problemi di valutazione dei costi/benefici della loro implementazione, della capacità dell’azienda di potersi permettere l’entità degli investimenti necessari e dell’onere economico e organizzativo di un adeguato addestramento degli addetti alla loro utilizzazione, ma non pone, in genere, problemi riguardo all’accettazione di tali strumenti e di un fattivo contributo al loro uso da parte degli addetti

ai lavori, problemi che invece si presentano nel caso dell'adozione degli strumenti tecnologici a supporto delle attività operative di *front-end*, come si vedrà nel seguito di questa discussione.

E a tale proposito le *chart* successive vanno proprio a indagare le opportunità e i problemi connessi all'uso delle tecnologie informatiche e comunicative a supporto alle attività operative di *front-end* con il mercato e d'integrazione multicanale.

## Front-end e integrazione multicanale



Come si accennava nel commento alla *chart* precedente, le problematiche di utilizzazione degli strumenti tecnologici in supporto alle attività di *front-end* sul mercato si presentano alquanto articolate. È già stato discusso alla [chart 293-294](#) come il problema chiave del venditore sia quello delle numerose incombenze non direttamente produttive per la vendita che è richiesto di svolgere e, di conseguenza, l'entità, in molte situazioni aziendali veramente esigua, della quota residua del suo tempo<sup>149</sup> che rimane disponibile per le attività direttamente produttive.

Questa situazione lascia intravedere due indirizzi per potenziare la produttività complessiva dei venditori tramite strumenti tecnologici (che integrano i benefici ottenibili dai criteri di *time management* discussa a [chart 293-294](#)):

1. attuare provvedimenti specifici (soprattutto **nell'area delle comunicazioni**) in grado di migliorare l'efficienza dei venditori nelle incombenze non direttamente produttive, al fine di riacquistare spazi temporali da dedicare ad attività direttamente produttive,
2. adottare appropriate azioni che incidano sulle attività direttamente produttive, azioni finalizzate a incrementare **la qualità e la velocità di esecuzione di alcune fasi del ciclo di vendita**, e in particolare delle fasi relative alla **ricerca delle opportunità** e alla **gestione delle trattative e dei rapporti con i clienti**,

<sup>149</sup> Si rimanda a quanto affermato da Steve Diamond, *senior director of product marketing* alla Oracle ([chart 293](#): BNET, Steve Diamond: "Increasing Sales Productivity", video su internet, Dicembre 2009), che, pur necessitando tale citazione di una più precisa contestualizzazione, riporta il 22% come tempo direttamente produttivo medio di un venditore della sua azienda, dato sostanzialmente confermato nel suo ordine di grandezza anche da fonti interne di altre importanti aziende dello stesso settore.

così da combinare due diversi percorsi di recupero di produttività che consentano ai venditori di esprimere un volume più elevato di azioni di vendita, da cui dovrebbero generarsi volumi di affari più sostanziosi se, ovviamente, i potenziali dei mercati sui quali agiscono lo consentono.

Le due ipotesi precedenti costituiscono, quindi, un disegno per accrescere la produttività di vendita complessiva dell'azienda a patto di correttamente individuare, realizzare e rendere operative quelle misure in grado di apportare i benefici sopra ipotizzati e, in tal senso, le tecnologie informatiche e comunicative offrono sicuramente delle soluzioni, che vanno però calate in ciascun singolo contesto aziendale, tenendo conto di opportunità e vincoli determinati dal capitale umano disponibile oltre che dalla cultura e dalle tradizioni dell'azienda.

Riguardo all'adozione di strumenti e condizioni di lavoro che alimentino un aumento di produttività nella **ricerca delle opportunità**, opportunità intese come potenziali nuovi clienti o nuovi fronti di lavoro sul proprio portafoglio clienti, dei miglioramenti sono ottenibili attraverso alcuni approcci alla *lead generation* (chart 227) che permettano di individuare un maggior numero di opportunità da indirizzare via *warm call* (chart 229), le quali facilitano e rendono più efficiente il primo e più critico contatto del venditore con il potenziale cliente.

I mezzi per attuare una tale strategia possono essere diversi, molti dei quali si basano sulle tecnologie informatiche e comunicative quali strumenti per generare *lead* conseguenti a reazioni d'interesse da parte dei destinatari di un messaggio informativo o promozionale, e in tal senso si possono citare alcuni esempi:

- gli approcci via **DEM (Direct E-mail Marketing)**, ossia campagne di informazione o promozionali via e-mail quali mezzi di sollecitazione della domanda, alle quali alcuni clienti, o potenziali tali, rispondono con manifestazioni di interesse oppure rispondono per richiedere ulteriori informazioni, fornendo dei dati che permettono di individuare l'azienda e il tipo di interesse. Questi dati possono essere utilizzati per ottenere il primo incontro che a questo punto si configura come una *warm-call* (chart 229), avendo il potenziale cliente già instaurato un dialogo anche se indiretto. Quest'approccio rientra in un modello "**infopush**" in cui le informazioni per suscitare l'interesse del potenziale cliente vengono forzate alla sua attenzione;
- un approccio che segue invece il modello "**infopull**", in cui le informazioni che suscitano l'interesse del potenziale cliente sono da questi intercettate autonomamente è quello del **Sales Portal** che è una specifica sezione orientata alle vendite del sito internet aziendale strutturato come Portale (chart 61). Il *Sales Portal* agisce come metaforica "porta d'ingresso" a tutto un complesso di informazioni (aziendali, tecnologiche, tecniche, applicative e commerciali) e costituisce una vetrina aziendale aperta sul mondo alla quale clienti, o potenziali tali, possono accedere e rilevare autonomamente eventuali prodotti/servizi o soluzioni di loro interesse, possibilmente arricchite da presentazioni tecniche e funzionali fruibili direttamente (le cosiddette "*on-demand presentations*"), dalle relative *Sales Value Propositions* (chart 231) e, eventualmente, da referenze di aziende che hanno già adottato quei prodotti/servizi o quelle soluzioni. Il *Sales Portal* consente al potenziale cliente interessato all'offerta dell'azienda di manifestarsi per avviare un ciclo di colloqui di approfondimento (quando non innescare un immediato ordine preliminare di prova, soprattutto in caso di prodotti/servizi non molto complessi e di limitato valore iniziale);
- l'utilizzo della cosiddetta "**pubblicità contestuale**" che si rivolge all'immensa popolazione di utenti dei motori di ricerca su internet, i quali nel momento in cui lanciano una ricerca tramite parole chiave automaticamente rivelano dei loro interessi e si vedono presentare, sulla stessa pagina di risposta del motore di ricerca, dei brevi messaggi informativi su tematiche attinenti a quegli interessi e un *link* ai siti delle aziende che hanno esposto questi messaggi. Se qualcuno dei messaggi cattura l'interesse dell'utente, questi clicca sul relativo *link* ed entra nell'orbita dell'azione comunicativa di quell'azienda da cui può emergere una manifestazione di interesse più concreta che può trasformarsi in una *lead* capace di generare un acquisto *e-commerce*, soprattutto in situazioni *business-to-consumer*, o una *warm-call*, più probabile in situazioni *business-to-business*. A differenza della pubblicità tradizionale su giornali, televisione e radio,

tutta pubblicità di tipo *broadcast*, nel senso che si rivolge a popolazioni target molto ampie ma generiche e non è direttamente misurabile in termini di *redemption* (chart 207, 229), la pubblicità contestuale è tipicamente *narrowcast*, nel senso che si rivolge a target mirati di potenziali clienti e ha il vantaggio di permettere una misurazione diretta della *redemption*, fatto che consente una facile, rapida e maggiormente attendibile valutazione dei ritorni dell'investimento pubblicitario. La più importante offerta di pubblicità contestuale attualmente presente sul mercato è quella del programma “ADWords” di Google, già citato alla chart 229;

- un altro strumento reso disponibile dalle tecnologie informatiche e comunicative, molto presente negli Stati Uniti ma ancora sporadicamente utilizzato in Italia, è il cosiddetto “*web conferencing*”, che non è nient'altro che l'evoluzione in chiave tecnologica dei tradizionali eventi tecnico/professionali (chart 229), molto usati per stimolare le vendite di prodotti/servizi e soluzioni di una certa complessità. Con il *web conferencing* l'evento (indicato comunemente come “*webinar*” da “*web seminar*”) viene fisicamente tenuto in una località qualunque e trasmesso via internet, mentre agli utenti viene notificato in anticipo via e-mail il programma della conferenza e le modalità di iscrizione per partecipare. L'evento così realizzato gode di numerosi vantaggi poiché:
  - non è necessario predisporre sale per ospitare i partecipanti e sobbarcarsi le associate spese organizzative (attrezzature tecniche, ricevimento, assistenza in sala, *coffee break*, eventualmente *lunch*, materiale di supporto, ecc),
  - non è necessario che i partecipanti si spostino dalla loro sede di lavoro risparmiando tempo e spese di viaggio,
  - come non è necessario produrre il costoso materiale cartaceo di supporto, limitandosi alla sola versione elettronica di tale materiale che viene successivamente spedito via e-mail ai partecipanti o a chi ne faccia richiesta,
  - non ci sono praticamente limitazioni al numero di partecipanti ed è facile replicare l'evento per dare la massima copertura sulla popolazione target che si vuole indirizzare.

È evidente che la preparazione di una *web conference* richiede un elevato livello di professionalità per quanto riguarda la qualità dei messaggi inviati, la struttura delle presentazioni, la qualità degli oratori, la documentazione di supporto, il rispetto dei tempi programmati e l'adeguatezza delle strutture tecniche sulle quali la conferenza si appoggia. Dalla *web conference* possono emergere *lead* da manifestazioni spontanee di interesse nel senso di partecipanti che chiedono dei contatti diretti di approfondimento dei temi discussi nella conferenza, a cui si può aggiungere la ricerca di *lead* attraverso azioni di stimolo sui partecipanti eseguite con modalità tradizionali dai rispettivi venditori di zona oppure attraverso azioni di *telemarketing* (chart 62) sullo stesso target. Un limite del *web conferencing* può essere individuato nella mancanza della presenza fisica vicino ai partecipanti all'evento delle persone di marketing o dei venditori di zona dell'azienda organizzatrice, presenza funzionale in questi eventi alla conoscenza diretta delle persone che manifestano interesse e all'individuazione immediata di potenziali *lead*. Ma questo limite può essere ampiamente compensato dalla più ampia *audience* complessiva, a parità di spesa, che può essere raggiunta con questo strumento e alla possibilità di dare una più completa copertura geografica all'azione propositiva rispetto a un approccio via eventi tecnico/professionali condotti in maniera tradizionale.

Questi approcci maggiormente tecnologici possono coesistere con modalità più tradizionali per la generazione delle *lead* tra le quali si ricordano l'osservazione diretta e personale del territorio, le segnalazioni dalla rete di conoscenze e da altri clienti, il meccanismo imitativo tra manager e/o imprenditori all'interno di associazioni di categoria o a club privati, la partecipazione a eventi sociali, le iniziative autonome dei clienti sollecitati dall'urgenza di una loro esigenza aziendale, le campagne di *telemarketing*, peraltro sopra citate anche come strumento complementare al *web conferencing* e utilizzate anche per altri fini come discusso a chart 62, gli eventi tecnico/professionali condotti con modalità tradizionali, le campagne di marketing basate sul

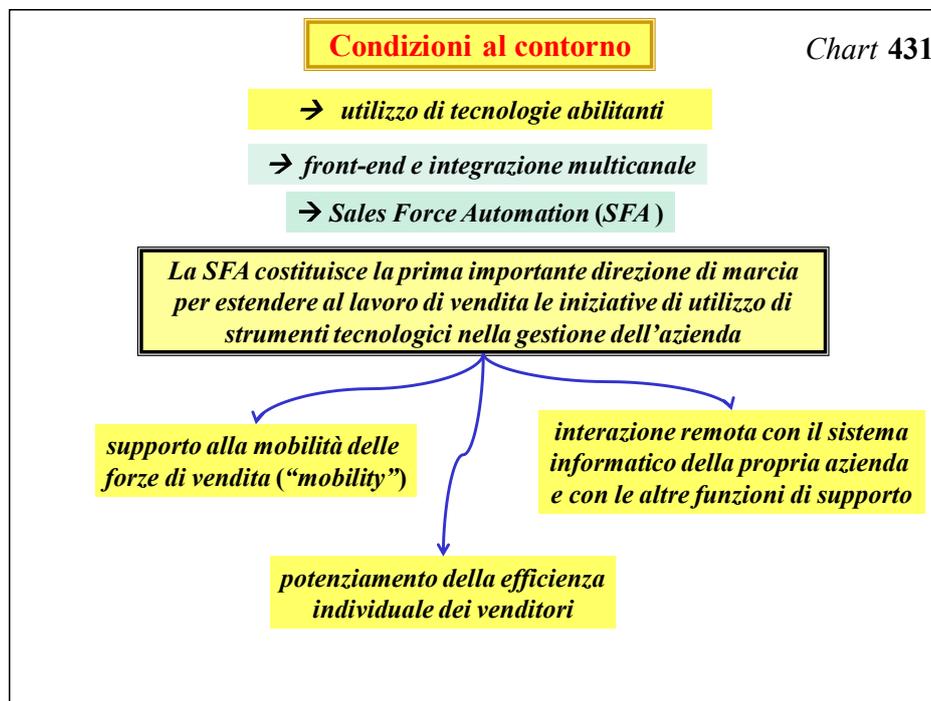
*mailing* postale con *coupon* di ritorno e la pubblicità via televisione con numero verde, via carta stampata con coupon e via internet con link.

Va poi ricordata la crescente importanza che stanno assumendo i *blog* aziendali e un certo utilizzo dei siti di *social networking* (*Facebook*, *Twitter*, *Linkedin*, *MySpace*, ecc.) da parte delle aziende. Ma tali approcci sembrano, almeno per il momento, meglio qualificabili come strumenti di dialogo/verifica con i propri clienti o potenziali tali, e strumenti di marketing per aumentare la visibilità dell'azienda, sostenerne il *brand*, stimolare il *viral marketing* (chart 229) ed effettuare azioni di *pull marketing* (chart 43) soprattutto per aziende che offrono prodotti/servizi di largo consumo, piuttosto che come strumenti di *lead generation* per i mercati industriali.

Un'ulteriore prospettiva per accrescere la produttività delle forze di vendita è rappresentata dall'adozione di nuovi strumenti e condizioni di lavoro anche per la **gestione delle trattative e dei rapporti con i clienti**.

In quest'area le tecnologie informatiche e comunicative propongono una serie di possibilità, sicuramente decisive per il fine che vuole essere perseguito, che vanno a comporre quelle discipline accorpate sotto la denominazione di "**Sales Force Automation**" o *SFA*, argomento che viene sviluppato nella *chart* seguente.

## Sales Force Automation (SFA)



La **Sales Force Automation (SFA)** costituisce la prima importante direzione di marcia per estendere al lavoro di vendita le iniziative di utilizzo di strumenti tecnologici nella gestione dell'azienda.

La *SFA*, come tale, non è una ricetta univoca di strumenti e condizioni di lavoro, ma piuttosto un menù dal quale ricavare la ricetta più adatta alla singola azienda in relazione ai risultati che vuole ottenere e alle relative priorità, alle caratteristiche del business in cui l'azienda opera, alle condizioni di mercato e agli investimenti disponibili per realizzare questa evoluzione, ricetta che può anche variare nel tempo per consentire una graduale implementazione delle nuove condizioni di lavoro, facilitando l'addestramento e quel cambiamento di mentalità nei venditori che sono necessari per ottenere i benefici cercati.

Ma nonostante le diversità tra le varie implementazioni di progetti di *Sales Force Automation*, è possibile individuare alcuni **elementi caratteristici comuni**:

- la dotazione di strumenti di **supporto alla mobilità delle forze di vendita (*mobility*)** che migliora la loro reperibilità e, simmetricamente, la loro capacità di comunicazione e di contatto con i clienti, con i propri manager e con le altre funzioni dell'azienda. Diverse sono le categorie professionali, oltre ai venditori, che sistematicamente operano al di fuori del proprio ufficio e che possono beneficiare della *mobility*, come, ad esempio, chi si occupa di eventi di marketing, gli addetti alla manutenzione o chi realizza progetti presso i clienti, ai quali si aggiungono manager, consulenti e imprenditori che sono spesso portati a svolgere diverse attività fuori della loro sede abituale di lavoro. La *mobility* fornisce, quindi, benefici a molte categorie professionali e **per i venditori rappresenta un fattore chiave di produzione**. Gli strumenti base della *mobility* sono il telefono cellulare e il *personal computer* portatile con accesso a internet (talvolta sostituiti da strumenti più leggeri e maneggevoli come, ad esempio, *Blackberry*, *SmartPhone*, *Tablet*, ecc., che combinano, ma in maniera molto più limitata, le funzioni di entrambi). Con la disponibilità di strumenti della classe *personal computer* portatili il venditore può operare come se fosse sempre nel proprio ufficio per quanto riguarda messaggistica, posta elettronica, accesso al sistema informatico della propria azienda, navigazione su internet e sviluppo di lavoro personale autonomo, come redigere documenti, sviluppare presentazioni ed elaborare fogli elettronici. Con questi strumenti il venditore rende produttivi anche i tempi morti della sua attività, come attese e viaggi, e, per le criticità e le urgenze, può intervenire svolgendo del lavoro dal treno, da un albergo o dalla sua abitazione;
- la **capacità di interazione remota con il sistema informatico della propria azienda e con le altre funzioni di supporto**, tramite lo stesso *personal computer* che supporta la *mobility*, il quale permette di ottenere ausili in varie fasi del ciclo di vendita, velocizzando l'esecuzione di molte attività e migliorando la qualità della risposta al cliente. Ad esempio, nella gestione di una certa situazione di vendita, prendendo come riferimento il modello di ciclo di vendita proposto alla **chart 218**:
  - nella fase iniziale relativa alla ricerca delle opportunità il venditore può ricevere direttamente in via telematica delle *lead* che emergono da programmi di *lead generation* (**chart 227-230**), corredate di tutte le informazioni relative alla qualificazione di queste *lead*, e innescare con grande rapidità il contatto con l'azienda cliente o potenziale tale;
  - nelle fasi relative alla individuazione delle esigenze del cliente, alla discussione del valore di tali esigenze, al disegno della soluzione e all'evidenziazione dei valori aggiunti di tale soluzione, fasi discusse alle **chart 235-256**, il venditore può accedere remotamente al sistema informatico della sua azienda per ottenere l'ausilio di modelli e linee guida predisposti dalle funzioni di marketing e di servizio. Questi modelli, in relazione ad alcuni parametri come, ad esempio, il settore merceologico in cui opera il cliente, la dimensione dell'azienda e le particolari esigenze del cliente che sono in discussione, possono rendere disponibili informazioni, studiate su base teorica o ricavate da esperienze precedenti, che indirizzano il venditore in queste che sono le fasi più critiche della trattativa, in cui già maturano le condizioni per la sua evoluzione futura. Tali informazioni possono consistere in dati, *check-list*, esempi di soluzioni, configuratori di prodotto, modalità di formazione del prezzo, modelli di calcolo del *TCO* (**chart 249**) e del *ROI* (**chart 261**) e altri supporti attinenti al particolare business dell'azienda;
  - analogamente nella fase di stesura di proposte al cliente (**chart 259-262**), il venditore può accedere a modelli, testi precompilati di descrizione di prodotti e soluzioni, altri testi da personalizzare, che gli facilitano l'esecuzione di questa fase del ciclo di vendita, sempre molto impegnativa e onerosa, e nello stesso tempo migliorano la qualità dell'elaborato da presentare al cliente, aspetto non secondario per generare impressioni di elevata professionalità nei propri interlocutori. In alcune aziende, specialmente per forniture di elevato valore, grande complessità e rilevanti rischi legali, la stesura della proposta è affidata, invece, a un reparto specializzato che procede sulla base degli *input*

del venditore seguendo specifici standard aziendali e il venditore può agevolmente seguire con continuità, anche remotamente, lo sviluppo della “sua” proposta;

- per la fase di negoziazione (chart 263-267) il venditore non può aspettarsi molti aiuti del tipo descritto in precedenza e questa fase rimane a totale carico delle sue capacità personali sulla base delle flessibilità che gli sono state delegate e di eventuali accordi preventivi presi con il suo manager, mentre per la stesura dei contratti che precedono la fase di chiusura della trattativa (chart 269) ritornano importanti le connessioni ai supporti centralizzati di tipo legale e amministrativo;
  - a trattativa conclusa per l'immissione dell'ordine del cliente nel sistema informatico aziendale, tutti i dati memorizzati relativi alla proposta e alla stesura dei contratti sono recuperati per la stesura dell'ordine e della eventuale documentazione interna di accompagnamento a chiarimento e formalizzazione di specifici accordi presi con il cliente;
  - l'importanza dell'interazione, anche remota, con il sistema informatico della propria azienda e con le altre funzioni di supporto rimane importante per il venditore anche riguardo alle ultime fasi del ciclo di vendita (esecuzione del contratto, fatturazione e incasso (chart 270)):
    - per la gestione routinaria dei rapporti con i clienti in portafoglio, l'accesso dalla sede del cliente a informazioni di natura gestionale e amministrativa, tipo le disponibilità di magazzino, lo stato di avanzamento di un ordine, la situazione delle spedizioni, le fatture emesse, le registrazioni dei pagamenti, lo stato degli estratti conto, la possibilità di produrre duplicati di documenti amministrativi, ecc., sono capacità che danno la possibilità al venditore di essere esauriente con il cliente e di rapportarsi ad esso in maniera positiva e costruttiva;
    - inoltre la sua reperibilità costante e la possibilità di mantenere contatti sistematici via e-mail o inviando periodicamente informazioni in forma elettronica, anche con i clienti per i quali non ci sono aspettative di grandi affari per l'esercizio corrente, clienti che hanno spesso la percezioni di essere trascurati, contribuisce a mantenere a un livello accettabile la *customer satisfaction* e a non compromettere opportunità future, senza grande dispendio di energie;
    - in aggiunta a quanto sopra, nel caso di business non molto complessi, l'uso di questi strumenti consente al venditore di raccogliere con il suo *personal computer* direttamente gli ordini del cliente, verificando in tempo reale la sua capacità residua di credito e le disponibilità di magazzino, attuali o future, di impegnare le quantità richieste e di inviare direttamente questi ordini in via telematica al processo aziendale di gestione degli ordini per la loro formalizzazione, l'emissione della conferma d'ordine al cliente e la conseguente evasione, combinando, in questo modo, sotto gli occhi del cliente, velocità e qualità di esecuzione;
    - infine la connessione praticamente continua del venditore con la sua azienda facilita in maniera determinante la soluzione dei problemi della gestione multicanale (chart 63), nel caso la sua azienda utilizzi i canali diretti complementari. Infatti, con gli strumenti telematici è facile e rapido tenere informato il venditore titolare di zona sulle interazioni dei suoi clienti con l'*inside sales*, il *telemarketing* e il sito internet, sia che si tratti di ordini ricevuti, di reclami o di richieste particolari, così come è facile e rapido per il venditore trasmettere alle stesse entità informazioni, direttive e *warning* relativi ai suoi clienti;
- **il potenziamento della efficienza individuale dei venditori**, poiché gli strumenti disponibili facilitano:
    - la creazione e l'aggiornamento continuo delle liste di nomi, titoli, posizioni aziendali e informazioni di contatto dei propri interlocutori di ogni singolo cliente;

- la gestione delle priorità di azione creando e aggiornando con continuità le liste tempificate delle azioni da attuare e degli impegni da onorare da cui estrarre le attività compatibili con i programmi di lavoro del giorno (*to-do-list*) e nello stesso tempo monitorare le criticità delle attività e degli impegni tralasciati;
- la registrazione delle opportunità emerse e degli elementi che le caratterizzano, del progredire delle trattative, dei resoconti delle visite ai clienti, delle osservazioni che i clienti esprimono riguardo al loro grado di soddisfazione sui prodotti e sui servizi, dei risultati raccolti sulla base delle iniziative di marketing operativo che insistono sulla zona del venditore e di tutte le altre informazioni rilevanti sulla propria attività di relazione con i clienti, o potenziali tali, che possono essere di ausilio al successivo progredire nel tempo delle singole trattative.

In ottica *SFA* il livello di dettaglio e la quantità di dati di queste tipologie raccolti e registrati sono lasciati alla discrezione del singolo venditore che bilancerà gli oneri connessi a tali incombenze con i vantaggi in termini di maggiore efficienza personale che ritiene di ottenere considerando l'ambiente in cui opera. **Questa discrezionalità lasciata al venditore costituisce una fondamentale differenza** rispetto all'ulteriore sviluppo nell'uso maggiormente strutturato delle tecnologie informatico/comunicative applicate alla gestione dei processi di vendita, costituito dai sistemi *CRM* più oltre discussi, differenza che va a impattare quella che è la maggiore criticità di questi sistemi (*chart 435*).

Appare chiaro che per usufruire dei supporti e servizi sopra ipotizzati è necessario che l'azienda abbia predisposto le strutture tecniche, centrali e remote, le opportune applicazioni informatiche e provveda all'aggiornamento continuo di tutto l'universo di dati coinvolti. Strutture tecniche, applicazioni e dati sono gli elementi che condizionano la qualità delle relazioni con il mercato, nel senso che qualunque loro difetto diventa rapidamente visibile all'esterno e si ripercuote sull'immagine dell'azienda, sulla qualità delle operazioni e sull'efficienza del lavoro di vendita.

Realizzare tutto ciò implica investimenti e sforzi organizzativi che possono anche essere notevoli in relazione alla dimensione dell'azienda e alla sua complessità strutturale, investimenti e sforzi che spingono le aziende a **gradualizzare l'implementazione dei progetti di Sales Force Automation** secondo priorità e tempi di realizzazione che sono diversi da azienda ad azienda.

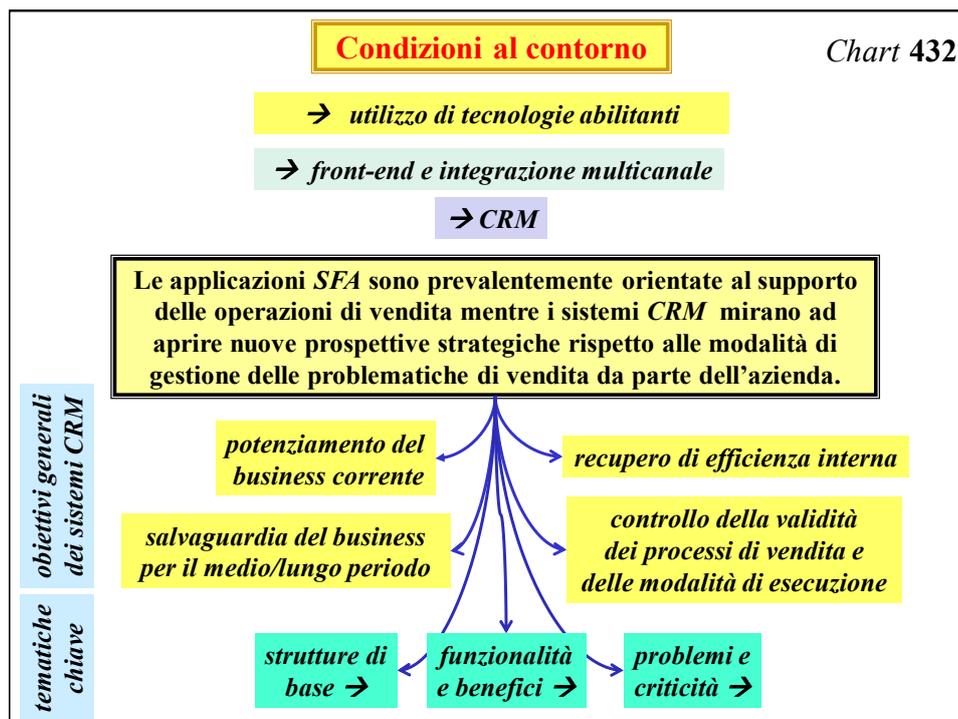
Appare però anche chiaro che un'implementazione di successo di un progetto di *Sales Force Automation* porta notevoli benefici, a parità di altre condizioni, alla produttività del lavoro di vendita e all'immagine di quell'azienda e può determinare un **vantaggio competitivo** che diventa arduo recuperare da parte dei suoi concorrenti che non usano queste tecnologie.

L'estensione al lavoro di vendita degli strumenti tecnologici tramite l'approccio *Sales Force Automation* sopra discusso, presenta però un **limite importante**: esso interviene sulle componenti operative del lavoro di vendita senza fornire alle aziende nuove prospettive strategiche rispetto alle loro problematiche complessive di vendita e senza influire sostanzialmente sulla qualità a lungo termine del rapporto con i clienti.

Una possibilità di superamento di questo limite parte dall'osservazione che nella logica *SFA* i dati sulle attività di vendita e sulle relazioni con i clienti generati e mantenuti dal singolo venditore costituiscono un prezioso **patrimonio informativo "privato"**, nel senso che è disponibile solo per quel venditore e il suo contenuto è determinato a sua discrezione, mentre **se tale patrimonio fosse standardizzato in termini di contenuto e forma e fosse reso disponibile al management e ad altre funzioni aziendali** potrebbe configurarsi come nuovo strumento di gestione dei rapporti dell'azienda con il mercato, con i suoi portatori di interessi (*stakeholders*) e soprattutto con i suoi clienti.

Uno sviluppo in tal senso della *Sales Force Automation* indirizza verso una nuova classe di sistemi noti come "**Customer Relationship Management**" o "**CRM**", sistemi che inglobano le precedenti implementazioni di *SFA*, di cui ampliano la portata ben oltre la stessa dimensione cliente come si vedrà nelle *chart* successive.

## Customer Relationship Management (CRM)



Si è visto nella *chart* precedente come gli strumenti tecnologici in ottica SFA applicati alla gestione delle trattative e dei rapporti con i clienti indirizzino le componenti più strettamente operative del lavoro di vendita senza, però, fornire alle aziende una prospettiva maggiormente strategica per la soluzione delle loro problematiche di vendita.

Questo limite è percepito dal management di vertice di molte aziende come troppo importante in una situazione come quella attuale in cui le aziende sono costrette a reinventarsi il loro modo di vendere poiché pressate dai cambiamenti nei comportamenti di acquisto dei clienti, dall'aumento della competitività globale, da aspettative dei clienti sempre più alte, da una complessità crescente nei prodotti e nei servizi, da continui cambiamenti nei mercati, e da istituzioni bancarie e finanziarie sempre più diffidenti e chiuse, tematiche che rientrano tutte nelle discussioni di [chart 15 e 16](#) sulle rapide e drammatiche trasformazioni dell'ambiente economico a cui si sta assistendo e sulle loro ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo.

La risposta che viene proposta per superare tale limite è quella di un'ulteriore evoluzione nell'utilizzo delle tecnologie informatiche e comunicative verso l'applicazione dei concetti elaborati da una nuova classe di sistemi noti come “*Customer Relationship Management*” o “*CRM*”, sistemi che guidano verso una **strategia di gestione della variabile aziendale “vendite”** che punta a un maggior allineamento di tecnologia e processi di vendita per ottenere un mosaico di vantaggi riconducibili alle seguenti direttrici:

- potenziamento dei modi di perseguire il **business corrente** per il sostegno ai risultati di vendita dell'esercizio in corso: è questo un obiettivo apparentemente tattico ma in realtà di grande valenza strategica poiché per un'entità vivente come un'azienda non esiste nulla di più fondamentale del mantenersi in vita e prosperare nel suo ambiente, quale necessaria premessa alla futura crescita, argomento già toccato alla [chart 271](#);
- **recupero di efficienza interna** attraverso l'allineamento informativo e il coordinamento interfunzionale: è questo un obiettivo di ausilio al precedente poiché il degrado dell'efficienza dei sistemi organizzativi può essere una lenta deriva, talvolta poco percepibile, che riduce progressivamente la competitività dell'azienda e contribuisce a minare alla base il business corrente;

- salvaguardia del **business per il medio/lungo periodo** attraverso la tutela del patrimonio commerciale costituito dai clienti. La centralità del cliente e la sua considerazione come importante voce del proprio patrimonio intangibile è la migliore polizza di assicurazione per il futuro dell'azienda, poiché configura una politica in grado di guidare lo sviluppo dell'offerta, la formulazione dei piani di vendita e l'esecuzione di tali piani sulla base delle conoscenze approfondite delle esigenze dei clienti e dei loro comportamenti di acquisto;
- **controllo** da parte del management dell'azienda **della validità dei processi di vendita e delle modalità di esecuzione** delle operazioni di vendita. Le attività di vendita sono tendenzialmente eseguite all'esterno dell'azienda e, di conseguenza, scarsamente visibili al management. **Questo fatto riduce la capacità del management stesso di conoscere realmente e approfonditamente cosa stia veramente avvenendo “là fuori” e, quindi, riduce la sua capacità di intervento.** Le valutazioni, le decisioni e gli atti che risultano dall'istituzione di un tale livello di controllo possono permettere all'azienda di tracciare dei percorsi virtuosi di correzione degli errori di impostazione e/o di esecuzione. È questo un ausilio alla salvaguardia del business per il medio/lungo periodo, discusso al punto precedente, poiché spesso le correzioni richiedono vista lunga e tempo per essere realizzate.

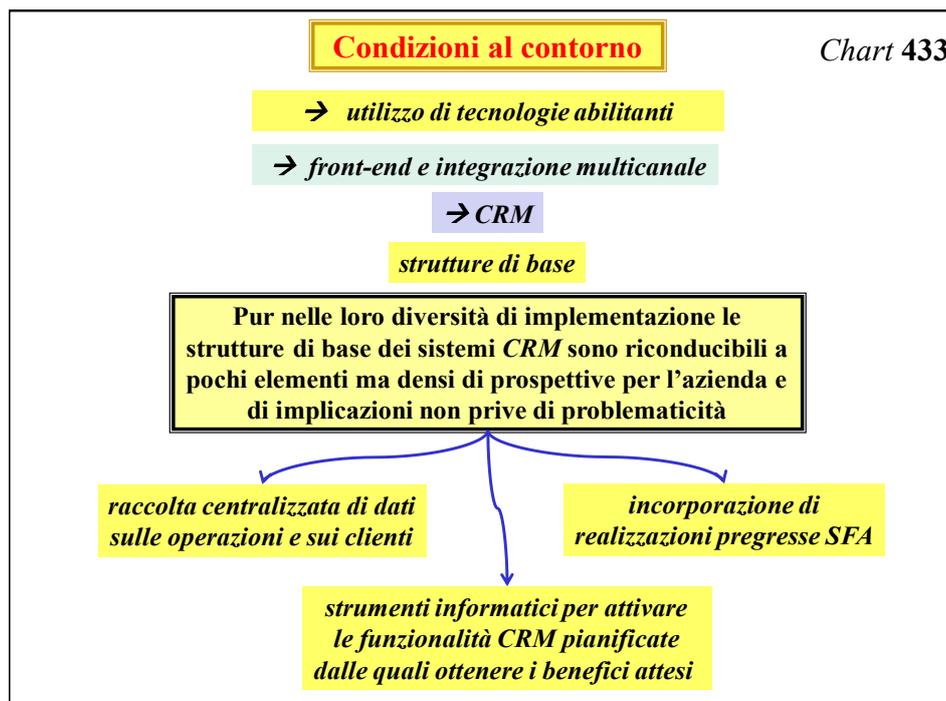
Queste direttrici costituiscono in sostanza le finalità generali che le aziende perseguono con l'implementazione di progetti *CRM*, anche se le singole realizzazioni di tali progetti variano, in genere, da azienda ad azienda in funzione delle criticità del settore in cui la specifica azienda opera, delle problematiche che tale azienda vuole indirizzare, dell'investimento che l'azienda può permettersi e dei comportamenti professionali e umani prevalenti in quell'azienda, aspetto quest'ultimo particolarmente importante per un progetto di questa natura, come si vedrà più oltre (*chart 435*).

Questa variabilità comporta che ogni azienda può implementare un proprio *CRM* sostanzialmente diverso da quello di altre aziende che si sono avviate sullo stesso percorso e ciò introduce un certo disorientamento negli utenti e negli osservatori che vedono indicare con lo stesso nome modalità gestionali di vendita anche molto diverse tra di loro.

Accennato alle finalità generali dei sistemi *CRM* è opportuno discutere **le strutture di base** di tali sistemi e quale è il ventaglio delle **possibili funzionalità** che questi sistemi sono in grado di fornire, poiché è dalle funzionalità implementate che discendono i loro **benefici aziendali**, benefici che sono da valutare sulla singola situazione e in relazione alle finalità che l'azienda si pone con la realizzazione del proprio sistema *CRM*.

**Strutture di base, funzionalità e benefici attesi** dai sistemi *CRM*, oltre **ai problemi e alle criticità** d'implementazione e gestione, sono discussi nelle *chart* successive.

## Strutture di base del CRM



Nonostante le diversità d'implementazione dei sistemi CRM si possono individuare, come già visto per la SFA (chart 429), alcuni elementi comuni che li caratterizzano, elementi riconducibili:

- **alla raccolta centralizzata di certe classi di dati** considerate vitali agli effetti delle finalità che si intendono perseguire. In particolare tale centralizzazione si riferisce all'organizzazione in forma di *database*<sup>150</sup> di dati interrelati tra di loro che possono riguardare:
  - **le opportunità commerciali** (*lead*) individuate, sia sui clienti in portafoglio che sui potenziali nuovi clienti, con l'indicazione:
    - ✓ delle modalità che le hanno fatte emergere (chart 227, 229, 429),
    - ✓ del venditore o dell'operatore di canale al quale la singola *lead* è stata assegnata per l'esecuzione dell'azione commerciale,
    - ✓ della sua evoluzione fino all'esito conclusivo che può consistere nell'avvio di una trattativa di vendita, nel congelamento della *lead* in attesa del maturare di certe condizioni presso il cliente o di abbandono dell'opportunità con le relative motivazioni, ponendo così le basi per un sistema di *lead tracking* (chart 230);
  - **l'evolversi delle trattative in essere**, sia quelle scaturite dalle *lead* generate con iniziative di sollecitazione del mercato sia quelle che emergono per iniziativa del cliente (come, ad esempio, nel caso di una richiesta di offerta formale o rivolta verbalmente al venditore), il loro aggiornamento periodico sulla fase del ciclo di vendita (chart 218) alla quale sono pervenute, sull'esistenza di eventuali problemi che rallentano o bloccano la trattativa, su eventuali cambiamenti relativi alle stime della dimensione dell'affare, della probabilità di conclusione, dei tempi, dei prodotti/servizi coinvolti e degli interlocutori. In caso di trattativa conclusa, vanno inseriti i dati sull'esito della trattativa e su quelle che sono ritenute le cause determinanti di tale esito, positivo o negativo che sia stato;
  - **gli ordini di prodotti/servizi** pervenuti sia come conclusione delle trattative di vendita di cui al punto precedente sia come effetto di domanda spontanea [ordini su iniziativa del cliente senza intervento diretto del venditore come, ad esempio, ordini che pervengono

<sup>150</sup> Si veda Nota 119 chart 303

all'*inside sales* (chart 60) o al sito internet via *e-commerce*]. Poiché a tutti gli ordini deve essere garantita un'evasione tempestiva e corretta, e poiché il percorso di evasione passa attraverso diverse responsabilità funzionali, fatto che può generare varie criticità, questi ordini sono tracciati con gli stessi meccanismi già sopra indicati per le trattative. Quindi la fase del ciclo di vendita concernente l'esecuzione del contratto viene esplosa nei due tracciati dell'evasione dell'ordine dei prodotti e dello stato di avanzamento dell'erogazione dei servizi o di eventuali progetti previsti nella fornitura. Segue il tracciamento della fatturazione e dei pagamenti che una volta andati a buon fine determinano l'effettiva conclusione della situazione di vendita;

- **i feedback** del cliente raccolti durante e alla conclusione del ciclo di vendita/processo di acquisto. I *feedback* possono essere molteplici e riferirsi ai diversi stadi del rapporto con il cliente. Questi sono registrati sul *database CRM* dal venditore e da tutti gli altri possibili punti di contatto con il cliente (servizi, manutenzione, *inside sales*, sito internet, e-mail, amministrazione, logistica, ecc.);
- **i clienti**, che costituiscono la più importante voce del patrimonio commerciale dell'azienda. In relazione alla strategia di gestione delle vendite che quella azienda vuole realizzare con il suo progetto *CRM*, i clienti scrutinati possono essere tutti quelli in portafoglio o solo alcune classi di clienti specifiche, come, ad esempio, i **large/key account** (chart 45, 280). Tali dati riguardano le diverse prospettive dalle quali i clienti possono essere traggurati, come, ad esempio:
  - ✓ gli aspetti di **profilo dell'azienda** che riguardano i settori merceologici e i mercati in cui opera, il fatturato, i livelli di profitto, l'affidabilità creditizia, il numero di dipendenti, le sedi, la struttura organizzativa, i personaggi che coprono i diversi ruoli interni con le relative informazioni di contatto (telefono, e-mail, ecc.), i comportamenti di acquisto, i processi di acquisto, ecc.
  - ✓ **le relazioni commerciali pregresse**, come gli acquisti passati e i prodotti/servizi coinvolti, i volumi di fatturato e le marginalità realizzate, le trattative di vendita ingaggiate e i loro esiti, la presenza della concorrenza e in quali settori del cliente e con quale consistenza, eventuali contestazioni del cliente di un certo peso e relativi esiti, se il cliente può costituire una referenza commerciale e relativamente a quali prodotti/servizi e soluzioni, ecc.,
  - ✓ **i potenziali commerciali** del singolo cliente, adeguatamente qualificati sul piano delle aree aziendali interessate, delle esigenze del cliente che vanno a indirizzare, dei prodotti/servizi a cui si riferiscono, della dimensione dei valori di business coinvolti e dell'arco temporale in cui si collocano;
  - ✓ **i fatti operativi correnti** quali: la registrazione delle interazioni con il cliente realizzate dai venditori, dai canali diretti complementari (*inside sales*, *telemarketing* e sito internet), dal management dell'azienda, dal personale di marketing, dagli addetti ai servizi (manutenzione, realizzazione di progetti, servizi in *outsourcing*, ecc.), dall'amministrazione, dalla logistica, ecc. e i relativi esiti. Tali interazioni possono riguardare visite commerciali, telefonate, riunioni, relazioni interne, scambi verbali occasionali ma rilevanti, e-mail, corrispondenza postale, i reclami del cliente, ecc. Inoltre i fatti operativi includono aspetti di natura amministrativa come fatture emesse, stato dei pagamenti, spedizioni in corso, ecc.

Il *database* del *CRM* non va confuso con il *marketing database* citato alle chart 303 e 429, poiché questi due *database* hanno differenti finalità di utilizzo.

Il *marketing database* contiene dati tendenzialmente statici, acquisiti da enti pubblici o aziende di servizio specializzate (chart 166, 227), eventualmente integrati con dati sulla storia di eventuali rapporti d'affari precedenti, **dati che riguardano tutte le aziende che popolano un certo territorio o un certo settore merceologico nell'ambito di un territorio**, ed è utilizzato

per definire il target di aziende da indirizzare per una determinata campagna di marketing o per una specifica serie di azioni commerciali, mentre il *database* clienti del CRM è un archivio di dati dinamico, ricco di informazioni anche operative, **limitate ai clienti che interessano all'azienda nell'ambito delle finalità che si è data in ottica CRM**, ed è utilizzato per ottenere le finalità discusse alla *chart* successiva.

Riprendendo gli elementi comuni che caratterizzano i sistemi CRM, questi sono inoltre riconducibili:

- **all'incorporazione nel sistema CRM di realizzazioni pregresse** relative all'uso di strumenti tecnologici per la ricerca delle opportunità e alla *Sales Force Automation* (**chart 430**), con riguardo particolare alla strumentazione di supporto alla *mobility* e ai servizi di supporto alle operazioni di vendita attraverso le interazioni con il sistema informatico dell'azienda, in modo di apportare al CRM i benefici operativi alle attività di vendita di queste realizzazioni;
- a una serie di **strumenti informatici forniti dalla specifica soluzione CRM** scelta dall'azienda tra le numerose offerte disponibili sul mercato per:
  - **l'immissione** di certe classi di dati nel *database CRM*. A ciascun utente del sistema CRM compete l'onere dell'immissione di dati secondo un piano di responsabilità definito dall'azienda. In particolare i dati generati da specifiche applicazioni informatiche, come, ad esempio, le applicazioni di natura gestionale e amministrativa (tipo ERP), le *lead* generate e gestite da programmi di marketing operativo o le e-mail scambiate con il cliente, ecc., sono automaticamente intercettate dal sistema CRM attraverso opportune applicazioni di collegamento e vanno ad aggiornare i *database* senza l'intervento degli utenti, **mentre i dati non generati da elaborazioni automatiche, come, ad esempio, i dati che provengono dalle attività di relazione con i clienti, devono essere immessi manualmente dagli utenti che li generano e queste attività, nonostante le facilitazioni rese disponibili dai sistemi CRM, costituiscono un pesante onere le cui implicazioni verranno discusse più oltre**;
  - **l'accesso autorizzato e controllato** degli utenti a determinate classi e specifici sottoinsiemi in ogni classe dei dati inseriti nei *database* centralizzati, autorizzazioni che dipendono dal ruolo e dalla funzione svolta da ogni singolo utente, **autorizzazioni e controlli resi necessari dalle fondamentali esigenze di riservatezza a cui tali dati devono sottostare**;
  - **l'elaborazione dei dati** che permettono di ottenere quelle funzionalità che costituiscono il fine ultimo del sistema CRM pianificato dall'azienda, funzionalità che dovrebbero generare i **benefici** che giustificano l'onere di realizzazione e di gestione di un tale sistema.

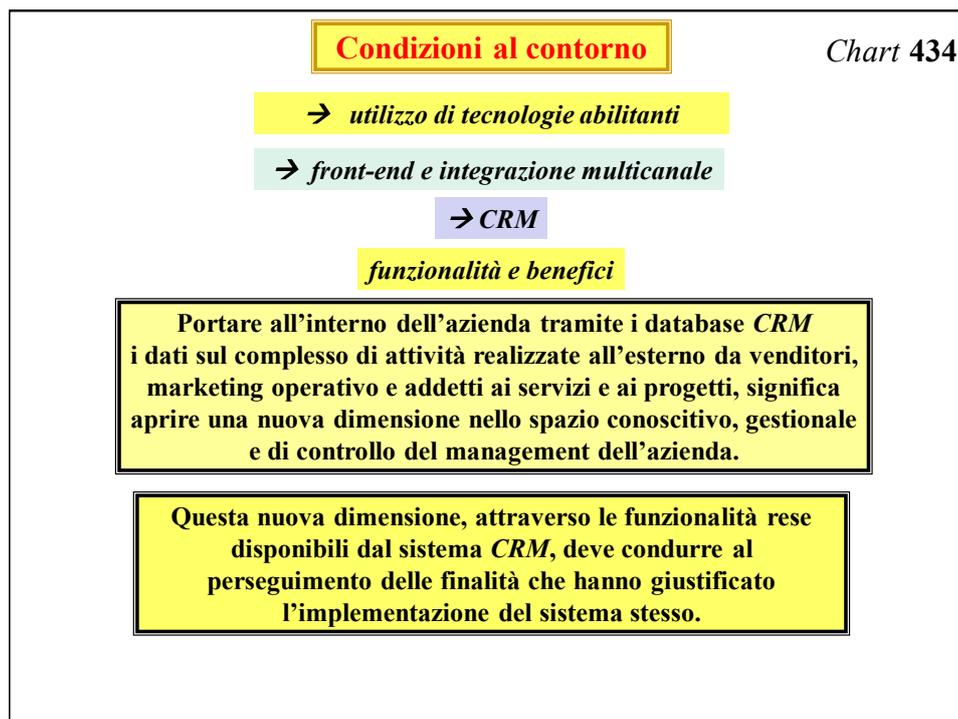
**Al dunque il cuore del sistema CRM consiste nei suoi *database* i quali sono contenitori di dati in parte catturati con procedure automatiche da altri processi operativi dell'azienda e in parte, forse la parte più importante e critica, inseriti manualmente nel sistema da varie classi di utenti/contributori e se questi utenti/contributori non immettono nei *database* i dati di loro competenza con scrupolo e tempestività, il sistema CRM non può funzionare correttamente. È questo un altro punto di elevata problematicità che sarà discusso più oltre.**

**Va ulteriormente sottolineato il fatto che i dati contenuti nei *database CRM* costituiscono un prezioso e delicato patrimonio aziendale che va salvaguardato con appositi sistemi di protezione che impediscano ogni possibile accesso non autorizzato a tali dati.**

Stabiliti, quindi, gli aspetti strutturali che caratterizzano qualunque sistema CRM le differenze tra le singole implementazioni sono determinate sostanzialmente dalle classi di dati che vengono raccolte, dalle funzionalità rese disponibili agli utenti e dalle modalità tecniche di implementazione del sistema. Classi di dati, funzionalità e modalità tecniche dipendono dalle finalità che l'azienda vuole perseguire con il suo sistema CRM e dalla scelta della soluzione tecnica tra le numerose disponibili sul mercato.

Nella *chart* successiva sono discusse alcune funzionalità ottenibili da un sistema CRM.

## Funzionalità e benefici del CRM



Le **funzionalità** ottenibili da un sistema *CRM* sono gli elementi chiave da cui derivano i **benefici** che possono essere ottenuti da uno sforzo organizzativo di questa natura e che giustificano l'investimento necessario per l'implementazione del sistema e gli oneri per il suo mantenimento in servizio.

E a tale proposito sembra quindi opportuna una discussione esemplificativa su alcune delle **funzionalità** che possono essere ottenute tramite un sistema *CRM*, ripetendo che ciascuna azienda selezionerà quelle di suo più diretto o più immediato interesse implementando il proprio sistema *CRM* che può essere anche molto diverso rispetto a quello di un'altra azienda.

Tra le diverse funzionalità che possono essere rese disponibili da un sistema *CRM* se ne propone un ventaglio sicuramente non esaustivo ma sufficientemente indicativo:

- l'integrazione nel *CRM* dei metodi di ricerca delle opportunità di affari (*prospecting*) sia quelli basati sull'utilizzazione di tecnologie informatiche e comunicative [*DEM, Sales Portal, AD Words, Web conferencing (chart 430)*], sia quelli basati su approcci più tradizionali [azioni/eventi informativi, contatti esplorativi diretti del venditore, segnalazioni di clienti, *network* socio/economici, campagne di *telemarketing*, ecc. (*chart 227-229*)], tutte modalità di generazione di *lead*, ossia di individuazione di potenziali situazioni di vendita. Questa integrazione, che si traduce in una raccolta di dati che rende visibile al management l'evoluzione delle *lead*, dovrebbe consentire un tracciamento e un controllo assiduo e accurato del loro ciclo di vita, tracciamento e controllo realizzati tramite il sistema *CRM*. Il beneficio atteso è un miglioramento del costoso processo di generazione e gestione delle *lead* che ne migliori la qualità, a protezione della produttività dei venditori, e comporti l'innescò di un maggior numero di concrete e positive trattative di vendita;
- la registrazione sui *database CRM* delle *lead* individuate, di chi ne ha ricevuto l'assegnazione per l'azione commerciale, dei progressi di tali azioni, degli esiti e delle relative motivazioni, permette al management di valutare criticamente diversi aspetti:
  - il rendimento della specifica modalità di generazione delle *lead* in rapporto al suo costo,
  - quali approcci di *lead generation* sembrano più redditizi per il business in cui l'azienda opera, per i mercati che indirizza e per le caratteristiche delle sue forze di vendita,

- l'efficacia delle azioni commerciali di sviluppo delle opportunità poste in atto dalle forze di vendita,
- l'analisi critica delle motivazioni degli esiti.

Queste valutazioni permettono di innescare delle decisioni sulle più convenienti modalità di *lead generation* da utilizzare, sull'adeguatezza delle *Sales Value Propositions* (chart 231) e degli approcci al cliente da parte delle forze di vendita;

- il tracciamento analitico delle opportunità commerciali lungo tutto il ciclo di vendita, dalla generazione della *lead* alla trattativa di vendita fino all'esecuzione del contratto con la gestione dell'ordine e l'esecuzione dei servizi connessi, la fatturazione e i relativi pagamenti, dovrebbe consentire un controllo oculato di tutto il processo di vendita e ridurre il tasso di esiti negativi causati da inappropriate assegnazioni delle *lead* per il loro sviluppo, da carenze di comunicazione tra funzioni, da insufficienti supporti interfunzionali, da inaccurata esecuzione o da difettosità dei processi di vendita, da mancato dialogo tra i venditori e i loro manager e da tutte le altre possibili cause di tali esiti negativi che si traducono poi in perdite di affari;
- la possibilità di un tracciamento accurato delle trattative commerciali attraverso l'avanzamento del relativo ciclo di vendita costituisce un fattore di controllo, e nello stesso tempo, di stimolo del venditore, anche se questo è un aspetto non privo di controindicazioni sul piano delle reazioni dei venditori, come sarà discusso alla *chart* successiva;
- conoscere nel loro evolversi lo stadio raggiunto dalle **trattative** in essere, i tempi della loro progressione nel ciclo di vendita, le difficoltà incontrate, le fasi del ciclo maggiormente critiche, il loro esito, le motivazioni di tali esiti e le valutazioni di *customer satisfaction* nel post-vendita dopo l'esecuzione del contratto, permette al management di valutare criticamente
  - l'adeguatezza dei processi di vendita definiti dall'azienda,
  - come questi vengono eseguiti/interpretati dai venditori nelle loro operazioni sul campo,
  - la rispondenza del o dei modelli di ciclo di vendita utilizzati nella realtà del suo business,
  - quali sono i punti deboli nelle varie fasi del ciclo di vendita.

Tali valutazioni permettono all'azienda di comprendere meglio come i suoi venditori vendono e sono, inoltre, in grado di stimolare una serie di decisioni sui processi di vendita, sui modelli di ciclo di vendita utilizzati, sui punti deboli nelle varie fasi dei cicli di vendita e sul livello di preparazione di venditori e manager di vendita. Le valutazioni concernenti questo punto e il punto precedente innescano dei meccanismi di **autoanalisi** e **autoapprendimento** dell'azienda riguardo alla sfera delle problematiche di vendita che contribuiscono a generare quelle trasformazioni necessarie a mantenere l'azienda competitiva al mutare delle condizioni ambientali;

- i dati sui **clienti** memorizzati su un *database* centralizzato costituiscono un patrimonio che passa a disposizione dell'azienda, non essendo più confinato nella mente o negli appunti privati del venditore che ha in carico il cliente. **Quindi viene meno quella metaforica "cecità" dell'azienda verso gli aspetti più intimi del rapporto con la sua clientela, i quali con le condizioni di lavoro tradizionali sono, di fatto, una "privata" proprietà intellettuale del venditore.** Questo cambiamento costituisce un fattore fondamentale per comprendere meglio, come azienda, le esigenze, le persone, le idiosincrasie e tutti quegli altri aspetti che influenzano la relazione con il cliente. Inoltre, aspetto non secondario, lo stesso cambiamento facilita la dinamica d'impiego delle risorse di vendita e permette una più facile e più informata continuità dell'azione commerciale sul singolo cliente anche in caso di *turn-over* del venditore, senza con ciò voler sottovalutare l'importanza e l'esigenza di protezione dei rapporti personali che questi ha stabilito con il cliente. Inoltre i dati memorizzati nel *database CRM* lavorano a diversi altri livelli:

- per la valutazione del potenziale teorico del cliente, messo in rapporto al suo rendimento storico al fine di decidere l'opportunità o meno di gestire quel cliente con politiche di marketing relazionale (*chart 45 e seg.*);
- per avere una visione complessiva dei diversi rapporti di affari del cliente con l'azienda fornitrice, specialmente se questa ha una configurazione policentrica (*chart 12*), visione complessiva che va a verificare alcuni aspetti come, ad esempio, l'esposizione creditizia cumulativa, la coerenza delle condizioni commerciali applicate, i potenziali di *cross-selling* (*chart 207*), ecc.;
- come base informativa nel caso si decidesse di realizzare sessioni di *Internal Planning Session* (IPS: *chart 283-284*) per definire i piani di azione a breve e a medio/lungo termine su quel cliente;
- per una segmentazione dei clienti basata su parametri molto specifici, rintracciabili nel vasto corredo di dati associati ai clienti nel *database CRM*, e funzionali alle caratteristiche ricercate per una determinata campagna di marketing o per una serie di azioni commerciali dirette;
- i dati sul cliente, la sua storia degli affari, le relazioni con altri settori dell'azienda fornitrice (in caso di azienda policentrica), la presenza della concorrenza, il tipo di concorrenza e in quale settore del cliente agisce, i comportamenti di acquisto del cliente, i personaggi influenti e certe loro caratteristiche comportamentali, ecc., sono tutte informazioni<sup>151</sup> molto preziose per preparare un incontro critico del venditore con il cliente o, lungo il ciclo di vendita di una trattativa, per preparare una fase di negoziazione o per organizzare una visita direzionale;
- per favorire la cooperazione e l'integrazione interfunzionale (*chart 419-424*) attraverso un allineamento informativo senza la necessità di una messaggistica interpersonale tra le diverse persone delle varie funzioni che hanno rapporti con il cliente, ma attraverso una strategia *infopull* per la quale le informazioni vengono caricate sui *database* centralizzati man mano che gli eventi si verificano e sono i singoli utenti che vi accedono quando ne hanno bisogno. Ad esempio, uno dei primi utilizzi del *database* clienti del CRM è avvenuto nei *call-center*, e in particolare nell'*inside sales* dei canali diretti complementari (*chart 58-63*), in cui alla chiamata telefonica del cliente il venditore interno accede a una schermata di profilo del cliente, schermata che fornisce le informazioni sull'azienda che chiama. La chiamata viene gestita e al termine il venditore interno registra sul *database* clienti del CRM il relativo esito. In questa maniera il venditore esterno che ha in carico il cliente viene a conoscenza di questa chiamata e del suo contenuto consultando il *database* per la sezione relativa al suo cliente, eventualmente allertato da un messaggio automatico di notifica del sistema CRM stesso nel caso sia necessario portare urgentemente alla sua attenzione qualche aspetto di questa chiamata;
- formulare **previsioni di vendita** a livello aziendale basate su dati analitici concreti come lo stato di avanzamento di tutte le trattative, dovrebbe consentire, per certe tipologie di business, di ottenere una rapidità e una confidenza previsionale superiore rispetto a macroscopiche considerazioni induttive sulla base di *trend* o di altri indicatori, e talvolta anche rispetto alla raccolta sistematica delle previsioni di ogni singolo venditore, raccolta che non dà una visibilità diretta delle informazioni di base che le sostanziano. Questo è un aspetto molto importante per il vertice aziendale, specialmente per le aziende quotate in borsa per le quali **l'accuratezza delle**

---

<sup>151</sup> “Dato” e “informazione” sono termini nel linguaggio comune considerati intercambiabili. Ma nel linguaggio manageriale e informatico è prevalsa una concezione che considera il “dato” come elemento che rappresenta una realtà di fatto o ipotetica (ad esempio, un dato consuntivo storico o una previsione) in maniera neutra mentre l’“informazione” è relativa all'utilizzatore che ritrova in un certo “dato” un interesse specifico per una sua finalità conoscitiva, operativa o decisionale. Detto con il linguaggio della semiotica l’“informazione” costituisce il “senso” del “dato” in un certo contesto di sua utilizzazione.

**previsioni di fatturato e di profitto trimestrale, fortemente condizionate dalle previsioni di vendita, alimenta le percezioni degli analisti finanziari** riguardo alla capacità del management dell'azienda di essere in controllo del suo business, e queste percezioni hanno un effetto diretto sulle quotazioni del titolo. Inoltre in prossimità del termine dell'esercizio economico la *pipeline* delle *lead*, lo stato del portafoglio delle trattative e l'avanzamento dei progetti in corso fornisce ai pianificatori importanti informazioni per la formulazione del Piano di vendita per l'esercizio successivo;

- essendo state registrate sui *database* del CRM anche le opportunità identificate dal venditore in sede di definizione dei piani di azione di zona (**chart 204-212**), *database* che a loro volta già contengono il progresso di transizione tra un esercizio e l'altro [la *pipeline* di inizio esercizio (**chart 206-207**)], viene facilitato il lavoro congiunto, all'inizio dell'esercizio economico, del venditore con il suo manager per stabilire le priorità e le alternative di azione in relazione agli obiettivi di vendita assegnati. Inoltre il lavoro previsionale sulla singola zona di vendita in sede di Controllo avanzamento (**chart 297**), per valutare anche in prospettiva se la traiettoria evolutiva dei risultati che si sta delineando porti o meno verso gli obiettivi assegnati, viene facilitato dalla visibilità di opportunità e trattative in corso e dalla informatizzazione di tali dati che ne facilita l'elaborazione. Un Controllo avanzamento dei risultati di vendita che, partendo dall'analisi critica dei risultati consuntivi alla data, si proietta nel futuro considerando e discutendo con il venditore i dati analitici dei *database* CRM dovrebbe, presumibilmente, ottenere delle proiezioni più attendibili e il miglioramento della qualità del Controllo avanzamento di ogni venditore dovrebbe migliorare la qualità dell'intero processo a livello aziendale;
- il tracciamento dell'avanzamento di *lead* e trattative consente di “entrare dentro” ai risultati di vendita e meglio comprendere come questi sono ottenuti, in modo di basare su fatti operativi concreti e nel loro divenire le valutazioni su attitudini, capacità professionali e comportamenti dei venditori, valutazioni altrimenti possibili solo a posteriori e basate prevalentemente sui risultati ottenuti. E tutto ciò costituisce un fattore chiave per impostare una politica di merito e per una più efficace copertura del mercato per quanto riguarda la più opportuna collocazione dei venditori sulla base del miglior accoppiamento possibile tra attitudini personali e tipologia della zona di vendita (**chart 141 e seg.**);
- le applicazioni informatiche di corredo dei sistemi CRM forniscono vari supporti al lavoro operativo di vendita che permettono al venditore:
  - di essere meglio organizzato e focalizzato sulle situazioni che deve gestire attraverso l'utilizzo di strumenti di *time management* (**chart 294**) (si ricordi che il tempo è la risorsa più preziosa e meno disponibile per il venditore (**chart 293**)) come *to-do-list*, programmi di lavoro, sistemi di allerta per dar seguito a chiamate o *e-mail* dei clienti;
  - di conoscere rapidamente tutti i contatti avuti dai propri clienti con le altre funzioni aziendali, con particolare riferimento all'*inside sales* e agli ordini arrivati via sito internet;
  - di accedere rapidamente ai *report* prodotti dal sistema CRM riguardo le *lead in pipeline*, lo stato delle trattative aperte e dell'avanzamento degli ordini o dei progetti, le situazioni di specifici clienti, ecc.

**Tutto ciò ha un importante effetto secondario poiché riduce il numero di riunioni per l'allineamento informativo del management, che costituisce una porzione importante del tempo del venditore.** Questi servizi di supporto si cumulano con alcuni dei servizi di supporto prodotti dalle applicazioni SFA (**chart 430**), integrate nel CRM, e il tutto cambia il profilo del lavoro del venditore in una prospettiva di maggiore efficienza e di superiore qualità delle prestazioni che si traducono, come già accennato in precedenza (**chart 294**) in maggiore efficacia di vendita.

**In estrema sintesi, quindi, il portare all'interno dell'azienda tramite i database CRM, rendendoli visibili al management, i dati sul complesso di attività realizzate all'esterno dell'azienda da venditori, marketing operativo e addetti ai servizi e ai progetti, dati che altrimenti rimarrebbero sostanzialmente sconosciuti all'azienda stessa, essendo solo depositati nella mente e in alcuni appunti delle persone che vivono tale realtà, significa aprire una nuova dimensione nello spazio conoscitivo, gestionale e di controllo del management dell'azienda.**

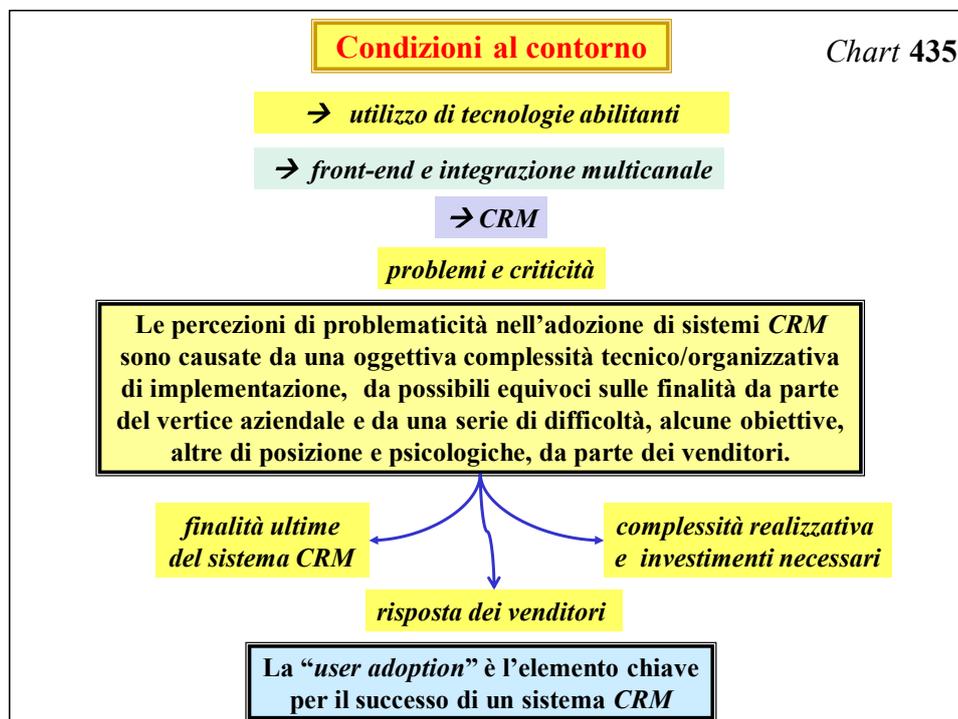
Infatti, in assenza di tali dati il management è in grado di recepire la realtà esterna e le sue dinamiche solo sulla base di limitate esperienze dirette, dalla narrazione di chi vive la realtà del rapporto con il mercato e con i clienti, e, a posteriori e in forma troppo sintetica, dai risultati di vendita e dai problemi da risolvere.

La disponibilità di dati conoscitivi sulla conduzione delle operazioni di vendita e sulla gestione dei rapporti con i clienti dovrebbe costituire un salto di qualità indiscutibile nella conduzione dell'azienda in una prospettiva sia di breve che di medio/lungo periodo.

Questa nuova dimensione nello spazio conoscitivo, gestionale e di controllo del management deve condurre, attraverso le funzionalità rese disponibili dal sistema CRM, al perseguimento delle finalità (chart 432) che hanno giustificato l'implementazione del sistema.

E dunque, a fronte di tutti i vantaggi che sul piano teorico un sistema CRM è in grado di apportare alla gestione aziendale si pone un inquietante interrogativo: **quali sono i vincoli che frenano una più ampia adozione di questi sistemi da parte delle aziende?**

## Problemi e criticità del CRM



Il quesito posto a chiusura del commento alla chart precedente, cui si tenta qui di dare una risposta, è un quesito di grande importanza e di ancor maggiore delicatezza.

È già stato discusso come le sfide indotte dalle trasformazioni dell'ambiente economico gravitino pesantemente sulla capacità di mantenere relazioni stabili e reciprocamente soddisfacenti con i clienti e come l'accresciuto clima competitivo, combinato con la lievitazione dei costi e l'aumento dei rischi di credito, contribuiscano a erodere la marginalità delle vendite.

Le aziende affrontano queste sfide puntando a migliorare il servizio al cliente e a potenziare l'efficienza e l'efficacia dei processi di vendita.

Ed è proprio questo il fine ultimo dei sistemi CRM in senso lato, all'adozione dei quali si associano altre sfide, la più critica delle quali si gioca sulle difficoltà legate agli aspetti organizzativi e di adesione convinta dei protagonisti dei processi di vendita alle finalità del nuovo sistema di lavoro.

Come recita il sito McKinsey&Company<sup>152</sup>: “CRM is fundamentally a strategic approach to managing customer value and experiences” e continua più oltre con: “Effective CRM initiatives require management and marketing discipline” che costituisce anche il limite più importante all'adozione di questi nuovi sistemi di lavoro dato che, purtroppo, la “disciplina”, che, a dire il vero, poco si concilia con altri aspetti altrettanto importanti del lavoro di vendita, non è, oggettivamente, tra i comportamenti più popolari tra le forze di vendita.

Quest'aspetto su cui si tornerà per un esame più dettagliato non è l'unico inibitore all'adozione dei sistemi CRM nelle aziende poiché è necessario anche considerare:

- la complessità realizzativa che:
  - parte dalla investigazione sulle problematiche di vendita di maggiore criticità che si devono coprire per definire poi le finalità del sistema che si vuole realizzare, finalità che come si vedrà più oltre interagiscono con il problema dei comportamenti degli utenti del sistema,
  - prosegue poi con la scelta della soluzione tecnica tra le diverse proposte dal mercato, la stesura del progetto esecutivo che riguarda sia gli aspetti tecnici che quelli organizzativi, soprattutto per ciò che concerne il piano delle responsabilità per l'immissione dei dati nei database CRM, progetto esecutivo che deve tener conto di una gradualità di implementazione sincronizzata con i piani di addestramento degli utenti del sistema,
  - per passare in fine alla realizzazione effettiva del sistema;
- le valutazioni economiche che riguardano l'entità dei budget da stanziare, la stima del rapporto costi/benefici, stima non semplice per la gran mole di benefici intangibili e la necessità di diverse congetture anche per stimare i benefici tangibili, e le valutazioni di *affordability*, ossia le valutazioni sul fatto che l'azienda possa o non possa permettersi l'investimento richiesto (sul piano economico e su quello organizzativo);

Tornando quindi al ruolo degli utenti che nel caso dei reparti operativi sono utenti/contributori, dove la contribuzione è certa, raccolta e immissione dei dati, e i servizi per l'utenza discutibili, giacché dipendono in gran parte dalle finalità del sistema CRM decise dai vertici aziendali.

È, infatti, nota l'esperienza dei primi sistemi CRM realizzati presso società multinazionali quotate a *Wall Street*, dove i vertici di queste società hanno la solidità della loro posizione e buona parte dei loro emolumenti ancorati al valore delle azioni. Questi manager sono ipersensibili riguardo alla quotazione in borsa delle azioni delle società di appartenenza, quotazione che dipende dall'opinione degli analisti finanziari, che a loro volta sono attentissimi all'affidabilità delle previsioni di fatturato e profitti alle chiusure trimestrali, per valutare quanto il management sia in controllo del proprio business, fatturato e profitti che sono fortemente condizionati dalle previsioni di vendita.

In questa lunga lista di dipendenze è comprensibile come l'attenzione dei vertici di quelle aziende fosse molto concentrata sull'affidabilità delle proprie previsioni di vendita e la prospettiva che un sistema CRM avrebbe messo sotto maggiore controllo questa variabile aziendale, grazie alla maggiore visibilità delle trattative in corso, del loro valore, del loro stato di avanzamento, della prevista data di conclusione e della probabilità di conclusione positiva, è stata in molte situazioni la motivazione principale per deciderne l'implementazione, **ponendo come primaria finalità di tale sistema il miglioramento dell'affidabilità delle previsioni di vendita.**

Con finalità del genere agli utenti/contributori rimanevano solo gli oneri di contribuzione e maggiori controlli sul loro lavoro, aspetti che non certo incoraggiavano una contribuzione

---

<sup>152</sup> [www.mckinsey.com/practices/marketing/servicelines/crm.asp](http://www.mckinsey.com/practices/marketing/servicelines/crm.asp)

spontanea e convinta, e non sorprende che sistemi CRM sviluppati su queste premesse abbiano incontrato difficoltà a perseguire la loro finalità primaria.

Ma la lezione è stata compresa e ora è molto chiara l'importanza del ruolo degli utenti/contributori per il successo di un sistema CRM e la prima regola per avere successo è, quindi, di valutare a fondo quanto pesano nella singola situazione aziendale le questioni che li coinvolgono, con particolare riferimento ai venditori che è la popolazione su cui pesa il maggior carico di contribuzione alla formazione/aggiornamento dei database CRM, per poi disegnare delle soluzioni che concilino i diversi interessi.

Le principali questioni che concernono i venditori rispetto a un sistema CRM sono le seguenti:

- **il tempo necessario per l'immissione dei dati nei database CRM.** È già stato molto discusso (chart 293) come il tempo sia la risorsa di maggiore importanza per un venditore ma anche la più scarsa a sua disposizione, a causa delle molte incombenze, non direttamente produttive rispetto ai suoi primari compiti istituzionali, di cui deve farsi carico. Aggiungere nuove incombenze che assorbono tempo, può tradursi in un'ulteriore riduzione della sua capacità produttiva se non sono più che compensate da supporti e servizi in grado di aumentare la sua produttività. Inoltre l'immissione, talvolta massiccia, di dati in un computer è un lavoro molto lontano dalle attitudini e dalle aspettative di un professionista della vendita e, in molte situazioni, questo fatto può produrre reazioni di rifiuto;
- **rendere visibili dati di estremo dettaglio sulla gestione delle trattative e sui rapporti con i clienti,** che nel sentire tradizionale del venditore sono considerati come “dati propri” che attengono al personale modo di esercitare la professione, è un fatto che viene percepito come una perdita di autonomia e di potere, sentimenti molto contrastanti con l'immagine del venditore ideale a cui è richiesto di sapersi assumere dei rischi e di esprimere uno spiccato senso di autonomia e di iniziativa (chart 101, 133, 180, 270, 312). E la presa di coscienza che una tale immagine risulta superata dall'incalzare di “tempi nuovi” può ridurre motivazioni e autostima del venditore;
- la violazione di quella che può essere considerata come una “privacy professionale” genera una **sindrome da “grande fratello”**, con timori di eccessi di controllo nella direzione di una organizzazione del lavoro con sfumature tayloristiche, ormai abbandonate anche nella produzione di massa;
- la questione che si pone il venditore è il “cosa c'è per me?” in un sistema CRM, domanda che apre al tema della visibilità e della credibilità dei benefici per il venditore;
- non vanno poi trascurate **le difficoltà oggettive a maneggiare strumenti tecnici e applicazioni informatiche molto sofisticate**, che richiedono un grosso impegno per l'addestramento iniziale e gli aggiornamenti successivi, impegno che deve essere sostenuto da adeguata motivazione;
- da ultimo non va neanche trascurato l'impatto delle **resistenze al cambiamento** che si riscontrano nel personale di vendita di maggiore *seniority* e di più elevata esperienza.

**In estrema sintesi non si può negare l'impressione che di fronte a un sistema CRM si pone una contrapposizione tra due esigenze, quella “dirigistica” del management che vuole avere maggior controllo e influenza su un complesso di attività capitali per la sua azienda come la vendita, attività che si svolgono in gran parte tutte fuori dal suo controllo diretto, e quella dei venditori che tentano di proteggere la propria autonomia nell'esercizio delle loro responsabilità, autonomia per la quale sono disposti anche a mettere a rischio parte dei loro emolumenti attraverso forme di remunerazione variabile in funzione dei risultati ottenuti. E quest'ultima considerazione accende una nuova luce sui sistemi di incentivazione dei venditori nell'ambito di una gestione per obiettivi (MBO: chart 101, 170).**

Non è facile il superamento di questa contrapposizione **nella quale si può vedere sia lo scontro tra due culture sia il contrasto tra due interessi**, e, comunque, i più accreditati osservatori di questi problemi sostengono che la chiave del successo di un sistema CRM consista nella “*user adoption*”,

ossia nella capacità di ottenere dagli utenti/contributori, e in special modo dai venditori, di far proprie le finalità del *CRM*.

E questo risultato è ottenibile da un clima aziendale di elevata e consolidata reciproca fiducia tra management e venditori oppure allevando una nuova generazione di giovani venditori addestrati fin dall'inizio della loro attività professionale a operare in modalità *CRM*.

Quelli discussi sopra sono i problemi che agiscono da freno a una larga diffusione di sistemi *CRM*, quali importanti strumenti d'innovazione nel campo della gestione delle vendite per le grandi aziende ma anche per le aziende di medie dimensioni.

Va però osservato che le aziende che sono in grado di anticipare con successo l'adozione di tali strumenti d'innovazione (i cosiddetti "early adopter") possono guadagnare posizioni di vantaggio acquisendo margini di competitività non facilmente recuperabili dai concorrenti.

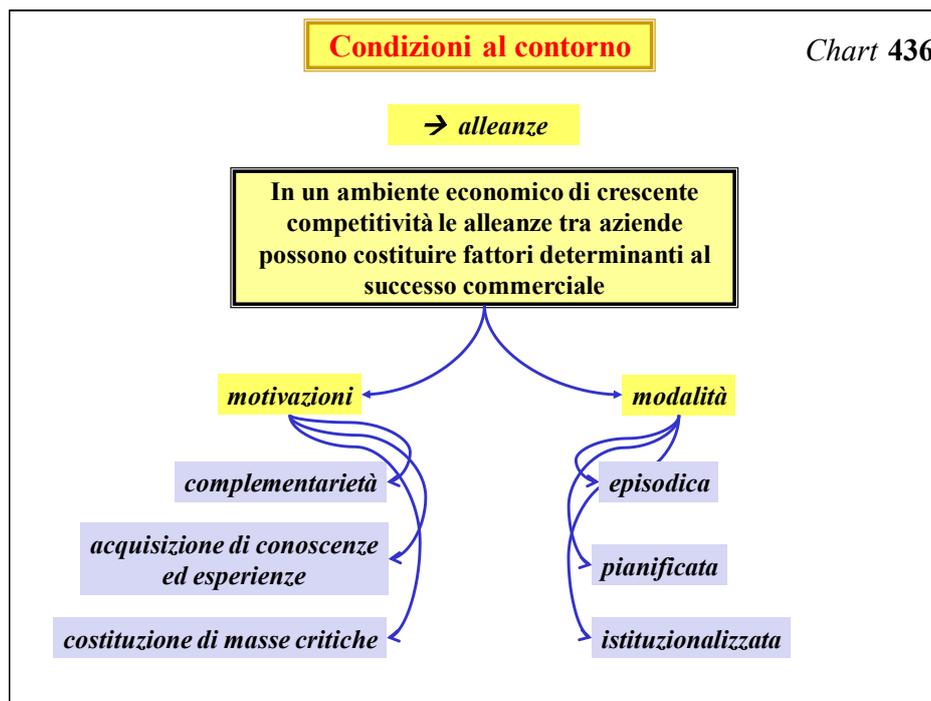
Per concludere queste considerazioni sull'utilizzo delle tecnologie abilitanti nei processi di vendita, e in particolare delle tecnologie informatiche e comunicative, appare abbastanza evidente che tale utilizzo pone dei problemi diversi rispetto all'utilizzo delle stesse tecnologie in altri settori aziendali proprio per il carattere molto particolare dell'ambiente della vendita e delle problematiche che si devono fronteggiare, anche se i più recenti sviluppi sembrano proporre delle soluzioni molto interessanti che hanno però ancora bisogno di tempo per diventare degli standard consolidati e di uso generalizzato.

**Infine va osservato che la "disciplina"<sup>153</sup> organizzativa necessaria per sostenere un sistema *CRM* è ottenibile solo in un rapporto molto stretto tra venditori e azienda, per cui i sistemi *CRM*, almeno nella loro concezione attuale, sono presumibilmente adottabili solo in un'azienda che opera con i propri venditori diretti, qualunque sia la sua posizione nella relativa filiera distributiva, sia che essa agisca come *vendor* sia che agisca come operatore di canale.**

---

<sup>153</sup> Di cui alla citazione dal sito McKinsey&Company alla [chart 435](#).

## Alleanze



Quella delle alleanze è l'ultima delle variabili di contesto che viene discussa tra quelle proposte alla [chart 418](#).

Il tema delle alleanze è entrato nel radar delle aziende in tempi relativamente recenti, soprattutto riguardo alle alleanze di vendita, ambiente nel quale le sensibilità sul rispetto delle frontiere aziendali è maggiormente spiccata.

I segni più clamorosi di questo cambiamento sono stati i fenomeni già menzionati della cosiddetta *co-competition* ([chart 95](#)), ossia della collaborazione su specifiche aree o ben individuati progetti, da parte di aziende, anche di dimensione e rilevanza internazionale, tradizionalmente in competizione tra di loro, che rimangono concorrenti in aree o progetti diversi da quelli dell'accordo di collaborazione.

La visibilità di questi fenomeni ha spezzato un tabù molto diffuso tra le persone di vendita e le alleanze, anche nel settore delle vendite, sono diventate molto più frequenti, probabilmente sollecitate anche dai mutamenti dell'ambiente economico nel quale le aziende operano ([chart 15, 16](#)).

In effetti, sono frequenti le situazioni in cui un'azienda può beneficiare della collaborazione di un'altra azienda per offrire una soluzione ai bisogni del cliente più valida o più completa o maggiormente competitiva anche sul piano economico.

Cercando quindi di **classificare le motivazioni** che spingono un'azienda a ricercare alleanze di vendita si possono menzionare quelle che sembrano le più frequenti:

- **complementarietà** sotto vari possibili aspetti come i prodotti/servizi offerti, le competenze disponibili, la presenza geografica, ecc. Nel caso di offerta di prodotti sistemici ([chart 19](#)), di prodotti, cioè, che per essere utilizzati richiedono strutturalmente il contributo di altri prodotti o servizi complementari, l'alleanza con aziende in grado di fornire tali complementarietà permette di offrire una soluzione completa e con un livello d'integrazione presumibilmente collaudato, che può essere maggiormente attrattiva per il cliente. Anche al di fuori dei prodotti sistemici non è infrequente l'esigenza di offrire una soluzione che, per specifiche esigenze del cliente, abbia necessità di essere completata con altri prodotti/servizi non disponibili nel portafoglio dell'azienda che offre, come, ad esempio: attrezzature specialistiche di settore, la personalizzazione di alcuni componenti della fornitura che richiede competenze specialistiche,

servizi di connettività, servizi di finanziamento, ecc. Per rispondere a esigenze di questa natura sono anche frequenti alleanze tra operatori di canale all'interno di una stessa rete di vendita (**chart 415**), dove l'appartenenza a una stessa rete può essere un elemento di garanzia sul piano dei comportamenti. Per quanto riguarda la presenza geografica questa può essere un requisito per forniture che interessano diverse località del cliente sparse sul territorio nazionale, le quali richiedono presenza e competenze locali per l'assistenza tecnica e la manutenzione, e il fornitore se non dispone di questa presenza locale, per soddisfare tale requisito, deve cercare alleanze con aziende che gli possono mettere a disposizione una siffatta struttura. Un esempio in tal senso è quello della fornitura di attrezzature per catene nazionali di supermercati, com'è il caso delle barriere di casse elettroniche, che richiedono interventi di manutenzione in tempi così ristretti che solo una presenza di assistenza locale può soddisfare. È evidente come l'offerta di una soluzione completa in tutti i suoi elementi costitutivi, integrati tra di loro a cura del fornitore, e tutti i requisiti della soluzione soddisfatti, si presenti molto interessante per il cliente riducendo le sue percezioni di rischio (**chart 6**). Ma la ricerca di uno o più alleati commerciali in un certo affare costituisce comunque e sempre un potenziale pericolo per l'azienda che ritiene di avere un particolare rapporto con un cliente, giacché può significare l'apertura delle porte a un potenziale concorrente su quel cliente. Un modo per ridurre l'entità di questi pericoli è di scegliere alleati che abbiano un portafoglio di offerta specializzato e sostanzialmente diverso dal proprio e/o aziende che operino tendenzialmente in aree geografiche o settori *industry* diversi, e, comunque, alla base di un'alleanza commerciale devono esserci la fiducia e un codice etico di correttezza commerciale, anche se sottinteso, la cui violazione deve determinare la fine di qualunque collaborazione;

- **acquisizione di conoscenze ed esperienze**, è questo il caso dell'azienda che deve lanciare una nuova offerta o deve entrare in un nuovo mercato, territoriale o settoriale, la quale cerca alleanze che l'aiutino ad acquisire le conoscenze necessarie e a procurarsi le prime esperienze dirette. È chiaro che per trovare un *partner* in queste condizioni è necessario che l'azienda offra qualcosa che il potenziale *partner* consideri valido dal suo punto di vista, come, ad esempio, il finanziamento di qualche progetto di suo interesse, la possibilità di concludere un affare che da solo non avrebbe avuto molte possibilità di realizzare, acquisire in cambio altre competenze, ecc.;
- **costituzione di masse critiche**, aspetto che diventa imprescindibile per acquisire grosse forniture o importanti progetti. In questi casi un'alleanza tra due o più aziende, possibilmente complementari tra di loro riguardo ai prodotti/servizi offerti e/o le competenze disponibili, aumenta la possibilità di concorrere con successo all'acquisizione di affari significativi. In questi casi si pone il problema della gestione commerciale e tecnica della trattativa e della fornitura o del progetto e, in tal senso, è importante concordare in anticipo a chi affidare la *leadership* per ogni situazione commerciale e il rispetto rigoroso di quanto concordato da parte di tutti i partecipanti a quell'alleanza.

Individuata la possibile alleanza è necessario stabilire **la modalità attraverso la quale tale alleanza si realizza** e tra le varie possibili modalità le seguenti sembrano le più frequenti:

- **episodica**, nel senso che l'alleanza si riferisce a una ben determinata e specifica situazione per la quale si prendono accordi, anche scritti, che non hanno, però, un valore vincolante sul piano giuridico. È un'alleanza che si basa sulla reciproca lealtà e buona fede e rappresenta un episodio i cui esiti sono importanti anche in relazione a future ulteriori collaborazioni;
- **pianificata**, quando una collaborazione implica impegni reciproci, come investimenti da effettuare, risorse da rendere disponibili, attività da eseguire, ecc., e viene stipulato un accordo che ha valore contrattuale per delle collaborazioni che anche se non ancora singolarmente specificate hanno un loro carattere vincolante relativamente a un determinato arco di tempo;
- **istituzionalizzata**, quando gli accordi di collaborazione si esercitano attraverso una persona giuridica come una società, un consorzio, un raggruppamento temporaneo di impresa, ecc.,

all'uopo costituita dalle aziende alleate con una partecipazione il cui peso relativo può essere diverso da azienda ad azienda.

Le alleanze sono talvolta lo strumento per risolvere situazioni commerciali difficili a disposizione della funzione di vendita la quale, però, non dispone, in genere, di tutti i gradi di libertà necessari per la loro stipulazione, poiché possono sussistere interessi superiori di tutela dell'immagine dell'azienda, di vincoli societari o altro, che pongono condizioni e fissano requisiti per stabilire un'alleanza sia riguardo alle motivazioni che la giustificano sia riguardo alle modalità di realizzazione.

È per questo motivo che la capacità di stabilire alleanze commerciali va considerata una "condizione al contorno" nei processi di vendita, essendo una leva sotto il controllo solo parziale della funzione di vendita.

Si conclude qui il lungo cammino nei meandri delle problematiche di vendita per le aziende che operano sui mercati industriali e gli argomenti del prossimo e ultimo capitolo, riguardano alcune brevi considerazioni di chiusura.

## **Capitolo 7: Alcune considerazioni conclusive (chart 437-448)**

*Questo è un capitolo conclusivo di recupero, sottolineatura e puntualizzazione dell'influenza sul lavoro di vendita di alcuni aspetti di particolare significato emersi nel corso di tutto questo lavoro.*

*In particolare si rivisitano sommariamente alcuni effetti sui gruppi di processi aziendali delle drammatiche trasformazioni dell'ambiente economico cui stiamo assistendo, si tratteggiano quelle che sembrano essere le tendenze emergenti negli stili di vendita, si ripropongono, per l'applicazione ad ulteriori aree aziendali, le metodologie per l'assunzione di decisioni con modalità partecipative, si discutono le molte contraddizioni che emergono procedendo nel cammino lungo i "percorsi di vendita" e, infine, quale concetto di sintesi finale, si argomenta come il funzionamento sistemico dell'azienda sia il fattore che, in ultima istanza, determina la capacità competitiva complessiva dell'azienda stessa.*

## Riflessioni critiche su alcune questioni chiave

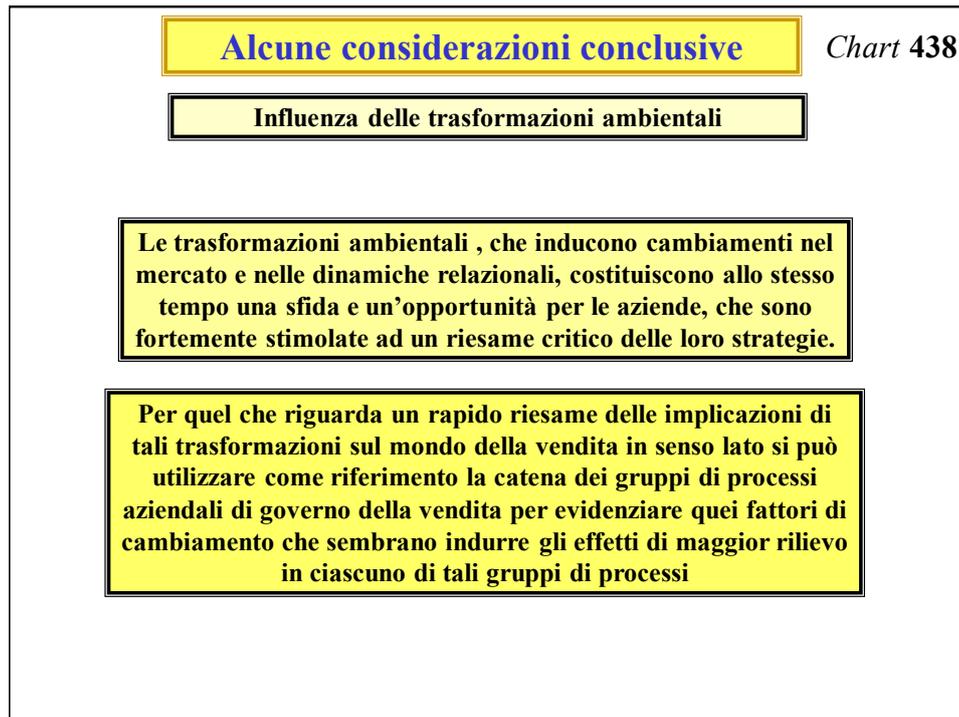


Alla conclusione del cammino lungo i metaforici percorsi di vendita nei mercati *business-to-business*, è forse opportuno tornare brevemente su qualche tema particolarmente rilevante per rivisitarlo alla luce del quadro complessivo delineato in questo lavoro e aggiungere qualche breve riflessione critica su alcuni argomenti che possono esser sembrati proposti in una forma troppo assertiva che può far torto alla loro intrinseca problematicità.

In questo capitolo verranno molto sinteticamente discusse questioni che portano a:

- togliere dallo sfondo e riposizionare in primo piano i fattori di trasformazione dell'ambiente economico riassumendo (alle [chart 438-442](#)), a mo' di sequenza cinematografica di coda, la loro influenza sulla catena dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita (Piano di marketing, Piano di vendita, Esecuzione del piano di vendita, Condizioni al contorno), catena dedotta dalle domande chiave discusse alle [chart 22-24](#), domande valide per qualunque azienda e in ogni contesto;
- rivedenziare (alle [chart 443-444](#)) alcune tendenze emergenti riguardo agli stili di vendita e all'evoluzione di ruolo del venditore;
- riproporre (alla [chart 445](#)) l'utilizzo di strumenti metodologici partecipativi in diversi processi decisionali attinenti, in maniera diretta o indiretta, la vendita;
- introdurre (alle [chart 446-447](#)) qualche riflessione critica sulle molte contraddizioni insite nella complessità dei problemi della vendita, contraddizioni ineliminabili e che vanno quindi gestite;
- infine chiudere (alla [chart 448](#)) con un accenno a una "forza" interna, che emerge ripetutamente dalle pagine di questo lavoro, che andrebbe aggiunta alla capacità tecnica dell'azienda di confrontarsi con le forze esterne che condizionano la sua competitività.

## Trasformazioni ambientali e processi di governo della vendita



È già stato visto all'inizio di questo lavoro come quei fattori che stanno generando epocali trasformazioni ambientali (*chart 15*):

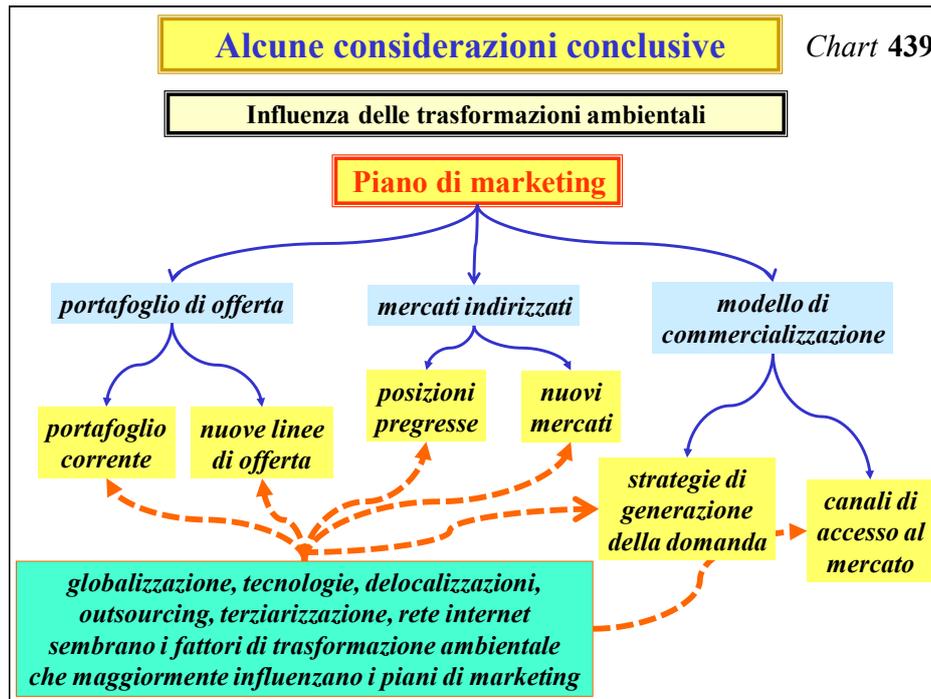
- hanno delle ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo (*chart 16*) che contribuiscono a caratterizzare il nuovo ambiente economico, contrapponendo a nuovi giganteschi problemi anche qualche opportunità,
- accelerano il fenomeno della convergenza di prodotti e servizi (*chart 17-19*), innescando delle impegnative esigenze di adeguamento strutturale e organizzativo per le aziende (*chart 20*),
- e costituiscono, quindi, una sfida per tutti gli operatori economici che vengono così stimolati a un riesame critico delle loro strategie (*chart 16*).

Ma quello che sembra emergere al termine del lungo cammino tracciato in questo lavoro, è come il mutato ambiente economico **non abbia sostanzialmente mutato i sentieri da percorrere** per perseguire i risultati di vendita pianificati dall'azienda, essendo tali sentieri intrinsecamente dipendenti dalla logica degli scopi da perseguire, **mentre sembrano, invece, cambiare i mezzi, i modi e la velocità** con cui questi sentieri devono essere percorsi.

È opportuno, quindi, far riemergere dallo sfondo il dato di scenario costituito dalle trasformazioni ambientali per riportarlo in primo piano e rivedere da una tale prospettiva le problematiche di vendita discusse in precedenza. E ciò perché alcune delle trasformazioni dell'ambiente economico, nonostante la grande evidenza e rapidità del loro manifestarsi, possono, tuttavia, in certe situazioni, non essere avvertite nelle loro implicazioni più profonde da chi è impegnato quotidianamente in attività operative di conduzione della propria azienda o del proprio settore di attività, e quindi possono essere trascurate e esserne ritardata la risposta sia riguardo alle decisioni orientate a prevenire, o almeno mitigare, i problemi che inducono sia riguardo ai provvedimenti per catturare le opportunità che generano.

Viene quindi rapidamente ripercorsa la catena dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita (*chart 24*) per rilevare gli aspetti delle trasformazioni dell'ambiente economico che maggiormente influenzano tali processi.

## Influenza sul Piano di marketing



La rivisitazione dei gruppi di processi aziendali di governo della vendita alla luce delle trasformazioni dell'ambiente economico inizia dal **Piano di marketing** (chart 25-97), che definisce la trama regolatrice dell'attività commerciale dando risposta alle prime tre domande chiave del problema della vendita (chart 22-23), il "cosa", il "dove" e il "come" vendere.

Tale risposta viene argomentata con le discussioni relative:

- per il "cosa" vendere, al **portafoglio di offerta** (chart 28), riguardo sia all'aggiornamento del portafoglio corrente (chart 29-30) che allo sviluppo di nuove linee di offerta (chart 31-34),
- per il "dove" vendere, ai **mercati indirizzati** (chart 35), sia come analisi critica e correzione delle posizioni pregresse (chart 36) che come ricerca di nuovi mercati per sostenere la crescita (chart 37-38),
- per il "come" vendere, al **modello di commercializzazione** (chart 39) con riferimento alla generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda (chart 40-50) e al fondamentale tema dei canali di accesso al mercato (chart 51-95).

**Globalizzazione, sviluppo tecnologico, delocalizzazioni, outsourcing, terziarizzazione e rete internet** sembrano i fattori di trasformazione dell'ambiente economico (chart 15) in grado di maggiormente influenzare i piani di marketing, tutti fattori che interagiscono tra di loro producendo delle sinergie che amplificano i loro effetti.

Tutto questo ha delle ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo (chart 16-20), ripercussioni che tendono a modificare le dinamiche del rapporto delle aziende con il mercato e in particolare:

- per quanto riguarda il **portafoglio di offerta** il nuovo ambiente economico:
  - spinge verso una **innovazione più rapida dei prodotti/servizi offerti** per incorporare gli sviluppi tecnologici che si rendono disponibili nel tentativo di precedere la concorrenza, o di mantenersi al passo con essa, e coprire nuove aree di esigenze dei clienti che evitano, o almeno attenuano, i fenomeni di saturazione dei mercati rispetto all'offerta esistente;
  - di conseguenza si genera un **turn-over dell'offerta molto più rapido** rispetto al passato, con effetti molto delicati sul **ROI** (chart 261) degli investimenti di sviluppo di nuove

linee di prodotti/servizi, o di nuove versioni delle linee esistenti, a causa della riduzione della durata del loro ciclo di vita economica;

- e, ancora come conseguenza di quanto sopra, si impone l'esigenza di **aggiornamenti più frequenti delle competenze** delle forze di vendita, dei supporti tecnico-professionali e degli addetti alla erogazione dei servizi, esigenza che comporta oneri economici notevoli;
- il nuovo ambiente economico, per la forza di un'accresciuta concorrenza internazionale, stimola, inoltre, la corsa competitiva alle **delocalizzazioni produttive**, pur se spesso ideazione e sviluppo dell'offerta vengono mantenute nel paese di origine, delocalizzazioni motivate dalla ricerca di costi di produzione più bassi e, in alcuni casi, per avvicinare fisicamente la produzione ai mercati di sbocco. Questo è un fenomeno che si rileva anche per quanto riguarda i servizi *asset-based* (chart 17), i servizi, cioè, che richiedono investimenti per infrastrutture tecnologiche o per la pre-produzione di semilavorati da personalizzare e assemblare sulle esigenze del cliente. Infatti, questa tipologia di servizi esige che l'azienda gestisca questi *asset* con logica "industriale", come fossero vere e proprie "fabbriche" di produzione, e quindi con grande attenzione ai costi e alle economie di scala;
- mentre le aziende, nella ricerca di nuovi modi per soddisfare una domanda sempre più esigente, hanno consolidato la nozione di **prodotto/servizio** come **entità unitaria** nella loro offerta (chart 20), e questo fatto ha generato delle sfide di adeguamento interno non facili da sostenere. Infatti, la presenza capillare e influente sulle decisioni del cliente della componente servizi nell'offerta fa aumentare la rilevanza come fattore di produzione del personale di *front-end*, ossia del personale a contatto con il cliente, personale i cui comportamenti influenzano la qualità complessiva percepita dal cliente. Di conseguenza la crescente importanza dei **fattori umani** pone una questione di politica aziendale verso queste tematiche, da qui la rilevanza del **marketing interno** (chart 20), per mobilitare le risorse umane su un'adesione a un comune obiettivo di adeguamento alla nuova realtà dei mercati, e dell'uso di **strumenti di gestione partecipativi** (chart 445) per trasferire informazioni e consapevolezza, per coinvolgere il personale e per stimolare atteggiamenti pro-attivi verso il servizio al cliente;
- e l'espandersi di forme di destrutturazione delle aziende attraverso il trasferimento in **outsourcing** della gestione di funzioni aziendali, alcune anche molto importanti, ha comportato delle conseguenze positive su costi, economie di competenza e potenziali di flessibilità quantitativa nel **breve/medio periodo** ma ha generato nuovi problemi riguardo alla direttività, alla qualità e al controllo delle operazioni, alla integrazione interna e alla maggiore complessità e rigidità normativa, che possono avere effetti meno positivi sul **medio/lungo periodo**;
- riguardo ai **mercati indirizzati**:
  - il fattore più clamoroso è costituito dalla effettiva **globalizzazione** che si è realizzata in tempi rapidissimi dopo l'ingresso nell'Organizzazione mondiale del commercio (*WTO*) della Cina nel 2001, globalizzazione che per effetto di un fenomeno che potrebbe essere classificato come "*dumping* sociale" sta generando più che minacce, concrete devastazioni in molti settori economici di alcuni paesi occidentali, tra i quali l'Italia. Tale fenomeno è conseguenza delle profonde dissimmetrie tra paesi a industrializzazione matura e paesi in via di sviluppo, e in particolare Cina, dissimmetrie che riguardano le politiche interne, monetarie, sindacali, ambientali, di difesa della proprietà intellettuale, combinate con differenze culturali e sociali storiche. Tutto ciò si traduce per questi paesi in bassissimi costi di produzione, elevatissima flessibilità, disponibilità di forza lavoro senza limiti, il tutto congiunto a una capacità tecnologica e tecnica di derivazione occidentale ma ormai ben intimizzata, tutti elementi che determinano un gigantesco *gap*

di efficienza e competitività a loro favore, *gap* che nessuno ha idea se sia mai recuperabile e come;

- il rovescio della medaglia del punto precedente consiste nel fatto che in questi paesi di recente industrializzazione di massa, in particolare Cina, India, Russia, Brasile, ecc., si è formata e sta crescendo di dimensioni una classe sociale che dispone di grandi possibilità economiche e genera **nuovi mercati** del lusso, della moda, dei prodotti di design, dei generi alimentari di alta qualità, che nel loro complesso costituiscono una grande e nuova opportunità per i paesi europei;
- le due prospettive sopra delineate comportano un'esigenza di **ristrutturazione degli equilibri produttivi** dei paesi occidentali, ristrutturazione non indolore che comporta pesanti costi sociali e sfide competitive internazionali ancora tutte da giocare per le quali ha un ruolo e un'influenza notevole, in positivo e in negativo, il cosiddetto "sistema paese";
- per aspetti più minuti, tra i fattori di trasformazione dell'ambiente economico, riguardo ai **mercati già frequentati**, la diffusione dell'uso di internet e la presenza in rete delle aziende consente una più rapida e diretta intercettazione:
  - delle percezioni degli utenti sulla propria posizione (tramite il monitoraggio degli accessi al proprio sito, delle e-mail ricevute, delle discussioni sui blog aziendali e privati, della presenza sui siti di *social networking*, ecc.);
  - dell'arrivo sul mercato di offerte sostitutive minacciose ("*substitutes*");
  - delle strategie di marketing dei concorrenti attuali;
  - della comparsa di nuovi concorrenti con approcci commerciali innovativi;
  - delle percezioni del mercato sulle modalità operative dei propri canali esterni;
- relativamente alle valutazioni di **ingresso in nuovi mercati**, idea che trova un forte stimolo proprio per effetto delle opportunità offerte dalla globalizzazione, l'impostazione già brevemente discussa alla **chart 37** può essere facilitata dalla rete internet che permette:
  - di scandagliare a campione, per valutare: lo stato dei più importanti potenziali clienti su quel mercato, la presenza della concorrenza, unitamente a cosa offre, alle tattiche di marketing che pratica, ecc.,
  - di ridurre i rischi di ingresso sondando con *test* pilota le reazioni di quel mercato usando la rete come iniziale strumento collaterale di presenza,
  - nel caso di valutazioni di ingresso in un mercato estero, internet può costituire una sorgente di informazioni di facile e rapido accesso sull'attrattività dei singoli Paesi<sup>154</sup> accedendo a:
    - dati da fonti istituzionali e percezioni di imprese *leader* a livello mondiale ([www.gcr.weforum.org](http://www.gcr.weforum.org)),
    - riassunto dei diversi fattori che determinano l'attrattività di un territorio per un investitore estero ([www.unctad.org](http://www.unctad.org)),
    - indicazioni sul livello di corruzione nei diversi Paesi ([www.transparency.org](http://www.transparency.org));
- riguardo al **modello di commercializzazione**:
  - per la **generazione, indirizzamento e intercettazione della domanda**:
    - a proposito della **ricerca delle opportunità** rimangono valide le considerazioni generali discusse alle **chart 40-50** e per gli aspetti più strettamente operativi agli approcci tradizionali discussi alla **chart 226-230** si aggiungono le nuove

---

<sup>154</sup> Luciano Chiari, "Come strutturare l'impresa per competere sui mercati internazionali", 2011, [www.finanzaediritto.it](http://www.finanzaediritto.it)

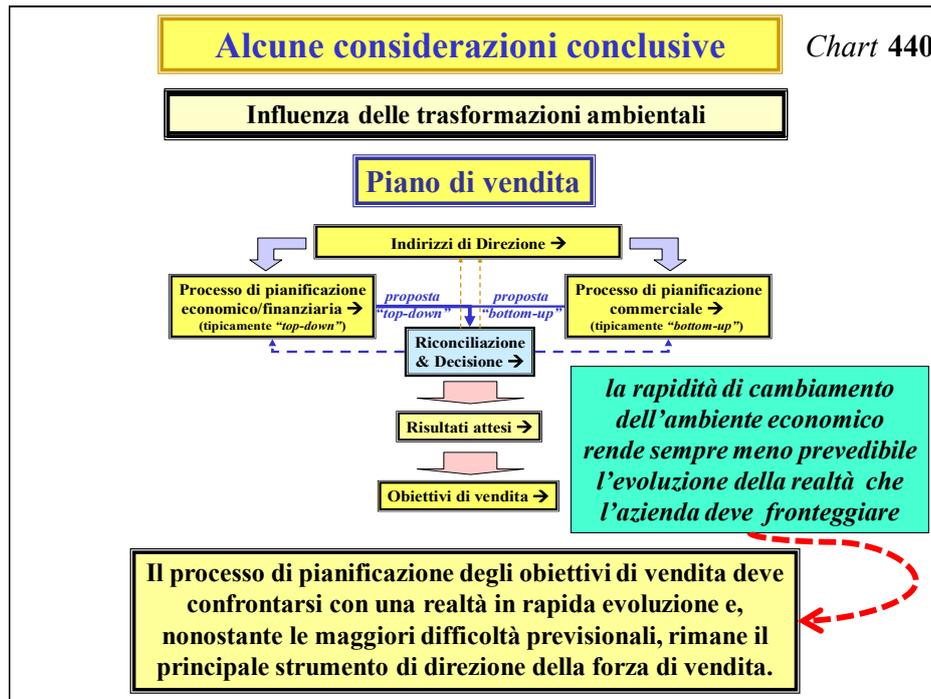
possibilità rese disponibili dalla diffusione di internet e della larga banda discusse alla **chart 430** (*DEM, Sales Portal, AD Words, web conferencing, ecc.*);

- mentre le idee del **Marketing Relazionale**, sommariamente discusse alle **chart 45-50**, vanno interpretate come una risposta dal lato dei fornitori alle nuove politiche di acquisto dei clienti (**chart 47-48, 222**), le quali a loro volta, viste da ambo i lati, sia del cliente che del fornitore, sono il portato di una evoluzione rispetto alla quale le pesanti trasformazioni dello scenario economico hanno avuto una loro influenza;
- per i **canali di accesso al mercato**:
  - un certo **contributo di disintermediazione fornito dalla rete internet** induce dei cambiamenti che in qualche modo rallentano quello che sembrava un inevitabile progressivo slittamento da vendita diretta, per tutte le pressioni che gravitano su questo modello (**chart 56**), a vendita via canali esterni. Infatti, **le aziende caratterizzate da immaterialità della loro offerta** di prodotti/servizi (*software, banche, assicurazioni, turismo, ecc.*) vedono ridursi l'esigenza di disporre di filiali, punti vendita e reti di agenzie essendo in continuo aumento la clientela che ritiene più conveniente approvvigionarsi o servirsi direttamente via internet. Per altre aziende l'eventuale implementazione dei **canali complementari interni** (*inside sales, sito internet e telemarketing* (**chart 59-63**)), assistiti da strumenti tecnologici, permette di aumentare contemporaneamente sia la produttività dei venditori esterni sia il livello di servizio al cliente. I problemi della multicanalità indotti da questa soluzione richiedono attenzione ma sono agevolmente gestibili (**chart 63**);
  - all'opposto, per **le aziende caratterizzate dalla materialità della loro offerta** l'osservazione del mercato sembra confermare il già accennato **progressivo slittamento da vendita diretta a vendita via canali esterni**, con il quale si delegano all'esterno, con modalità assimilabili a forme di **outsourcing**, parti importantissime delle attività proprie della funzione di vendita. Con questa scelta la funzione aziendale di vendita diviene sostanzialmente un servizio acquisito dall'esterno e come tale sottoposto al rischio insito nella "promessa di prestazioni" (**chart 18**) propria di ogni servizio, in cui l'operatore di canale è il fornitore della prestazione e l'azienda *vendor* (**chart 53**) ha questa volta il ruolo di "cliente" di tale servizio. Una tale problematica si aggiunge alla già discussa ambiguità di ruolo degli operatori di canale, nella loro posizione contemporanea di "clienti" e "*business partner*" per i prodotti/servizi che acquisiscono dall'azienda *vendor* per la rivendita (**chart 317**). Non deve meravigliare, quindi, se la complessità insita in un tale intrico di rapporti possa agire come fattore d'instabilità nelle politiche di canale in molte aziende *vendor*.

Si è così sommariamente rivisitato il Piano di marketing ponendo in evidenza i fattori di trasformazione dell'ambiente economico di maggiore influenza su questo gruppo di processi aziendali di governo della vendita ed esponendo qualche rapida considerazione su alcune delle conseguenze più vistose dell'azione di tali fattori su quei processi.

La discussione prosegue passando a considerare il Piano di Vendita.

## Influenza sul Piano di vendita



Con il Piano di marketing l'azienda ha definito il perimetro delle variabili commerciali primitive (offerta, mercati, canali) all'interno del quale va a sviluppare le sua azione commerciali, mentre con il **Piano di vendita** (chart 98-131) dà risposta alla successiva domanda chiave del problema della vendita, il "quanto" vendere nel prossimo esercizio economico, nel senso dei volumi e del mix di vendita.

Il "quanto" vendere si traduce in "obiettivi" da realizzare nell'esercizio economico da parte della funzione di vendita alla quale è affidata la piena responsabilità del loro perseguimento, responsabilità importantissima per i suoi riflessi sul conto economico (chart 13).

Il Piano di vendita deve bilanciare il "volere essere" dell'azienda nell'esercizio economico sotto pianificazione con le possibilità che le sono concesse dall'ambiente in cui si troverà a operare e tutti i fattori di trasformazione di tale ambiente, già discussi in precedenza, agiscono così rapidamente da **rendere sempre più turbolenta e meno prevedibile l'evoluzione della realtà** che l'azienda va a fronteggiare.

**Questo è l'effetto più rilevante dei mutamenti ambientali sul processo di pianificazione**, di conseguenza l'elaborazione del Piano di vendita diventa più difficile e gli esiti che ne risultano sono spesso recepiti dallo stesso vertice aziendale con qualche riserva sulla loro plausibilità.

Ma la risposta a queste maggiori difficoltà non può essere la rinuncia a pianificare o la riduzione dell'impegno aziendale nella pianificazione, perché le stesse cause che rendono più difficile la pianificazione complottano per aumentare i rischi per l'azienda e senza pianificazione, o con una pianificazione più sbrigativa, si perderebbero molti dei preziosi effetti collaterali (chart 128) che questa produce, i quali costituiscono la base conoscitiva per meglio rispondere alle difficoltà.

Piuttosto, alla luce di questi problemi, è opportuno rinforzare il Controllo avanzamento del piano di vendita (chart 296-302, 362-368, 408-409, 414), rendendolo più frequente e più stringente, per intervenire più rapidamente con le opportune correzioni, laddove fosse necessario.

Inoltre senza pianificazione l'azienda procederebbe al buio nelle sue operazioni, rischiando di incappare senza alcun preavviso in situazioni minacciose per il suo equilibrio economico e la sua posizione sul mercato.

La pianificazione degli obiettivi di vendita è, inoltre, il presupposto per impostare una **gestione per obiettivi** del lavoro di vendita (chart 101, 125), come modalità in grado di generare una trama

coordinata delle innumerevoli azioni che devono essere sviluppate dalle forze di vendita sul mercato.

Infatti, se si considera la funzione di vendita simile a un reparto produttivo di fabbrica, la cui produzione consiste nel volume e nel tipo di affari generati (analogia già vagamente emersa quando, a proposito d'impiego dei venditori, si è parlato di economie di scopo ed economie di esperienza, concetti tipici dell'ambiente di produzione discussi alla [chart 160](#)), allora appare chiaro che, come la fabbrica lavora su un piano di produzione basato su previsioni di ciò che il mercato chiederà in termini di volumi e mix per i prodotti gestiti a stock o basato sugli ordini ricevuti per i prodotti gestiti su commessa, così la funzione di vendita non può rinunciare a un suo "piano di produzione", che nel caso specifico si concretizza negli "obiettivi di vendita" da perseguire.

Secondo quest'analogia, quindi, la mancata assegnazione di obiettivi alla funzione di vendita equivarrebbe a consentire a un reparto di produzione di produrre più che può di quello che vuole, che sul piano del senso comune è un'assurdità. Del resto è proprio sulla base degli obiettivi di vendita che si delineano poi sia il piano di approvvigionamento di materie prime, semilavorati e attrezzature, sia il piano di produzione.

Il processo che porta all'elaborazione del Piano di vendita, oltre al suo fine primario di definire gli obiettivi di vendita, permette anche di far emergere con un certo anticipo eventuali *trend* da considerare critici sui principali parametri di business, quali ad esempio volumi, margini, *market share*, ecc., tramite l'analisi delle differenze tra ciò che l'azienda "vuole" essere, secondo le direttive di vertice, e ciò che essa "può" essere, sulla base della valutazione delle realtà di mercato, nell'ambito dei recinti operativi definiti dal Piano di marketing.

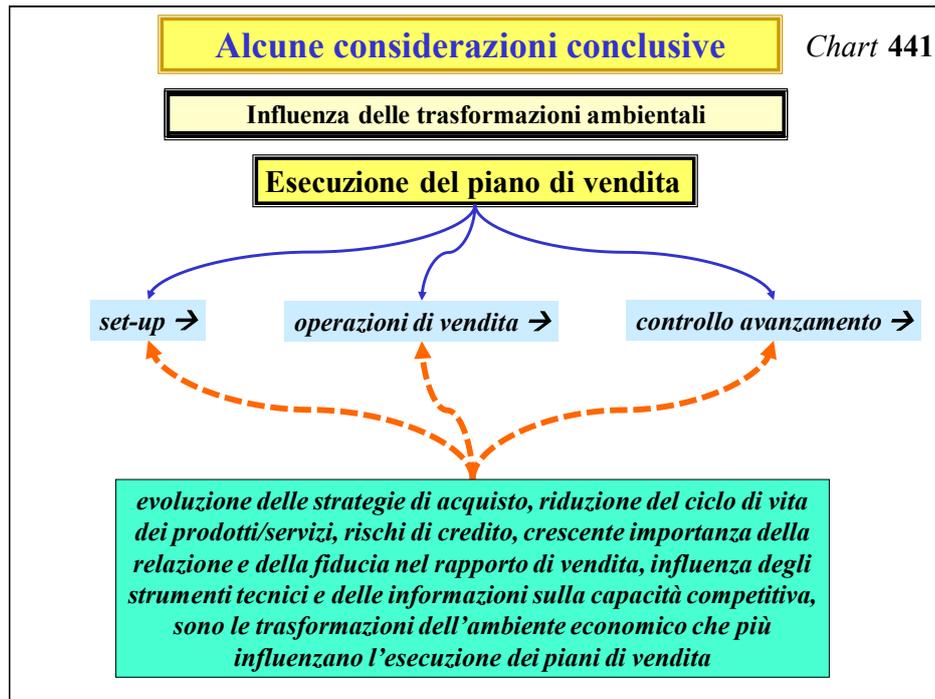
La pianificazione degli obiettivi di vendita è così in grado di generare segnali di allerta macroscopici sui quali sono necessari interventi immediati che non possono che essere di natura tattica, i cosiddetti "wedges" ([chart 122](#)) e, talvolta, anche di generare segnali deboli che, se recepiti e correttamente interpretati, sono in grado di far prendere in anticipo provvedimenti strutturali che, a causa dei necessari tempi di attuazione raramente brevi, sarebbe troppo tardi prendere quando le situazioni di crisi diventano evidenti e incombono sull'operatività quotidiana.

Nel caso quindi d'intercettazione di segnali deboli, in genere collegati a trasformazioni *in fieri* dell'ambiente economico, segnali portatori di opportunità o di minacce, allora il management può decidere di giocare di anticipo con provvedimenti non più tattici ma strutturali, agendo proprio sulla scia di quei fattori di trasformazione dell'ambiente economico che più sono in grado di far cogliere le opportunità o arginare le minacce.

In questo caso decisioni come l'entrare in **nuovi mercati** o **delocalizzare** certe produzioni o certi servizi sull'onda della **globalizzazione**, acquisire **tecnologia**, sviluppare **nuovi prodotti**, ricercare **alleanze, fusioni e acquisizioni**, spostare in **outsourcing** funzioni aziendali, accentuare la **terziarizzazione** con nuove offerte di servizi, utilizzare **canali** commerciali alternativi, spingere ulteriormente la propria presenza sulla **rete internet**, ecc., diventano decisioni strategiche anticipatrici del futuro.

Sussistono, quindi, sufficienti argomenti per affermare che la pianificazione degli obiettivi di vendita, pur dovendosi confrontare con una realtà in sempre più rapida evoluzione che genera sostanziali difficoltà previsionali, rimane il principale strumento di indirizzamento della forza di vendita e un importante ausilio per indicare all'azienda le direzioni da prendere.

## Influenza sull'Esecuzione del piano di vendita



Definito il Piano di vendita per un certo esercizio economico sulla base:

- del perimetro d'azione fissato dal Piano di marketing,
- degli Indirizzi di Direzione (*chart 103*),
- della valutazione del presumibile stato dell'ambiente economico in cui l'azienda dovrà operare,
- delle esigenze economico/finanziarie
- e delle prospettive commerciali,

il successivo gruppo di processi da analizzare alla luce dei fattori che influenzano le trasformazioni ambientali riguarda **l'Esecuzione del piano di vendita**.

È quest'ultima l'area più operativa dei percorsi di vendita la quale, secondo il modello proposto alla *chart 135* e relativamente alla vendita diretta, esplora:

- la **Predisposizione dell'ambiente di vendita (Set-up)** (*chart 137-200*), quale insieme di attività finalizzate alla mobilitazione delle forze di vendita sulle direttrici e gli obiettivi del nuovo esercizio economico, e alla revisione dell'allocazione e dell'utilizzo dei venditori che costituiscono le risorse più limitate, vincolanti e costose, ma maggiormente determinanti, per i risultati di vendita;
- la **conduzione delle Operazioni di vendita** (*chart 201-295*) a contatto con clienti o potenziali tali, in cui si realizza il pieno coinvolgimento in prima persona dei venditori nella individuazione delle opportunità commerciali, nella conduzione delle trattative sulle singole opportunità, dando centralità al ciclo di vendita come intelaiatura per alloggiare in uno schema logico unitario le numerose problematiche che si presentano in una trattativa di vendita, e nella gestione del portafoglio di clienti già acquisiti, siano essi *large/key account* o medi/piccoli clienti, portafoglio che, per la maggioranza delle aziende che operano nei mercati industriali, costituisce la più consistente voce del loro patrimonio commerciale, risultando il più promettente serbatoio di future opportunità commerciali;
- il **Controllo avanzamento** (*chart 296-303*) dei risultati di vendita che analizzando i risultati che vengono progressivamente ottenuti rispetto a un supposto andamento nel tempo considerato

“normale” per raggiungere gli obiettivi assegnati, valuta la necessità o l’opportunità di eventuali interventi correttivi su aspetti relativi:

- alla conduzione delle Operazioni di vendita (piani di zona, priorità, comportamenti, programmi di marketing operativo, azioni speciali su specifiche trattative, messa in campo di supporti particolari in determinate aree di opportunità, ecc.)
- alla Predisposizione dell’ambiente di vendita (*coverage*, distribuzione degli obiettivi, remunerazione e incentivazione, ecc.),
- allo stesso Piano di vendita, nei casi estremi di scostamenti eccessivi tali da non sembrare recuperabili, interventi correttivi da sottoporre al livello di management superiore rispetto alla funzione di vendita per la loro approvazione e attuazione, con tutte le conseguenze sui piani di produzione e sulla disponibilità di risorse umane e materiali che ciò può comportare.

Si è già visto alla **chart 440** come le maggiori difficoltà previsionali indotte dalla rapida evoluzione dell’ambiente economico possano essere bilanciate da un più frequente e più stringente Controllo avanzamento dei risultati di vendita per intervenire più rapidamente con eventuali azioni correttive. **Al dunque tali trasformazioni ambientali esaltano il ruolo del Controllo avanzamento nell’ambito dei processi di Esecuzione del piano di vendita.**

Questa tripartizione delle attività di Esecuzione del piano di vendita, sopra riferita alla vendita diretta, viene poi riproposta per tutti gli altri modelli di commercializzazione presi in considerazione in questo lavoro (vendita via canale a 2 livelli, vendita via canale a 3 livelli, vendita via canale ibrido), ovviamente con modalità di attuazione che presentano delle diversità per ogni modello.

Le trasformazioni dell’ambiente economico influenzano, ovviamente, anche la conduzione delle attività necessarie per l’Esecuzione del piano di vendita e i fattori di tali trasformazioni che direttamente o indirettamente sembrano esercitare la maggiore influenza sono riconducibili a:

- **l’evoluzione delle strategie di acquisto** di molti clienti che obbliga chi vende a conoscere e tener conto nella sua azione di vendita delle politiche generali di acquisto del singolo cliente e come queste si traducono, nei fatti, in comportamenti di acquisto per le aree di prodotti/servizi di suo interesse (**chart 47-48, 222**). È questo un aspetto che richiede al venditore una grande accortezza che lo porti a modulare la spinta di vendita per aderire alle logiche di acquisto interne a quel cliente e alla specifica situazione di vendita (chi decide, come decide, quali interessi sono in gioco, ecc.), pur continuando, come substrato di fondo della sua azione, a far leva:
  - sui valori distintivi che caratterizzano l’offerta che propone, la propria azienda e il proprio contributo personale,
  - e sugli eventuali rapporti precedenti con quel cliente,

soprattutto per gli elementi di questo quadro che possono essere più attraenti per il cliente o fornire dei vantaggi competitivi;

- **la riduzione del tempo di ciclo di vita dei prodotti/servizi**, già citato alla **chart 439** come più rapido *turn-over* del portafoglio di offerta, quale effetto combinato delle rapide evoluzioni tecnologiche e delle crescenti esigenze dei clienti, a loro volta pressati da un’aggressiva concorrenza internazionale. Un tale più rapido *turn-over* nei prodotti/servizi genera opportunità e pone problemi. Le opportunità sono individuabili nella possibilità di affrontare nuove aree di esigenze dei clienti, di recuperare trattative aperte e non concluse nel passato e di sollecitare azioni di *re-selling*, ossia di vendita di nuove soluzioni in grado di fornire superiori vantaggi funzionali ed economici a fronte di esigenze del cliente già coperte con una precedente vendita. Ma un *turn-over* rapido dell’offerta mette sotto pressione tutta la struttura commerciale del *vendor*, per i frequenti aggiornamenti necessari a vari livelli (venditori, supporti, programmi di marketing operativo, strutture gestionali, ecc.) e inoltre il rinnovo dell’offerta, che tende presumibilmente a interessare tutti i fornitori, può essere un fattore di rimescolamento delle posizioni acquisite sul mercato con tutte le opportunità, ma anche i pericoli, che questo fatto comporta. Infatti, il lancio più frequente di nuovi prodotti/servizi comporta di per sé vari rischi

connessi alla loro effettiva rispondenza alle aspettative del mercato, alla qualità iniziale talvolta problematica e alla mancanza iniziale di esperienza di vendita e di servizio;

- i **rischi di credito** che costituiscono il fattore di maggiore caratterizzazione del modo di fare affari nel nuovo ambiente economico e che è il portato di tutti gli sconvolgimenti finanziari del nuovo millennio. Sul mercato aleggia un'area di diffidenza generalizzata che ostacola il commercio e gli affidamenti non sono più determinati da quei criteri di valutazione così importanti nel passato come la serietà e la reputazione dell'azienda unite alla valutazione dell'andamento attuale e prospettico del suo business, ma sono determinati soprattutto da formali criteri di solidità finanziaria dell'azienda<sup>155</sup>, criteri che in periodi di stretta creditizia tendono, di fatto, a emarginare aziende anche brillanti e con interessanti prospettive ma sottocapitalizzate e quindi considerate finanziariamente deboli. Tutti i fornitori temono un effetto domino, ossia che l'insolvenza di qualche cliente di un'azienda loro cliente si traduca in un'incapacità di quest'azienda a far fronte ai suoi impegni nonostante la serietà e l'onestà degli amministratori. Questa situazione, come già discusso alla **chart 16**, porta a correggere la nozione di "domanda" come oggetto di contesa competitiva sul mercato in quella di "domanda solvibile", che aggrava tutti i problemi di scarsità di domanda rispetto alle potenzialità dell'offerta. Riguardo al rischio di credito grande accortezza deve, quindi, essere posta dal venditore in ogni situazione di vendita con azioni di verifica preventiva sulla solvibilità del cliente, o potenziale tale, fin dalle fasi iniziali del ciclo di vendita, evitando di impegnarsi in una trattativa commerciale se non sussistono i corretti presupposti creditizi. Un caso particolarmente delicato si può presentare al venditore quando pur sussistendo i requisiti di affidabilità del cliente questi hanno dei limiti che non sono tali da coprire per intero il valore della fornitura. In questi casi, appena diventa evidente questo problema, prima ancora di inoltrarsi troppo avanti nel ciclo di vendita, è necessario chiedere certe garanzie al cliente oppure, se questa strada risulta non percorribile, portare il problema al management per una decisione aziendale sulla accettabilità di quel rischio;
- l'esigenza in molti business di **muovere da un approccio di vendita centrato sulla transazione (chart 214) verso un approccio che valorizzi la relazione con il cliente**, per una maggiore sostenibilità del business sul medio/lungo periodo. In effetti, le stesse logiche del Marketing Relazionale e della centralità della nozione di "fiducia" (**chart 45-49**) possono essere interpretate come un sforzo di adeguamento a certe trasformazioni economiche e culturali dell'ambiente. Tali logiche, molto impegnative per il fornitore, sono convenientemente applicabili a clienti in grado di recepirle considerandole come un apporto di valore alle proprie aziende. Per questi motivi il Marketing Relazionale nella sua integralità costituisce per il fornitore un importante investimento commerciale che esige un certo grado di reciprocità, e risulta, quindi, pertinente solo per un insieme ristretto tra i clienti di maggiore importanza. Ma l'idea della **centralità della relazione** che il Marketing Relazionale propone ha una sua **intrinseca e profonda validità** come approccio verso qualunque cliente e sta diventando un costume culturale che va a ispirare tutte le attività del venditore e il suo modo di essere sul piano professionale;
- nella precedente discussione sull'utilizzo delle tecnologie abilitanti (**chart 428-435**) è stato messo in evidenza il ruolo nei meccanismi decisionali della disponibilità di **informazioni** sui fenomeni che devono essere governati e dell'utilizzo di opportuni **mezzi tecnici**, che molto spesso sono il prerequisito per poter fornire tali informazioni. In effetti, sono numerosissimi i momenti di valutazione, formulazione d'ipotesi e assunzione di decisioni a vari livelli, da quelli di vertice fino ai livelli più operativi, che s'incontrano nei percorsi di vendita ed è certo che la qualità delle valutazioni, delle ipotesi e delle decisioni è tanto migliore quanto maggiori e di buona attendibilità sono le informazioni conoscitive rese disponibili, sia storiche che

---

<sup>155</sup> Si vedano a tale proposito i vincoli alle banche imposti dall'accordo internazionale Basilea2 che si ripercuotono in vincoli stringenti per gli affidamenti ai loro clienti.

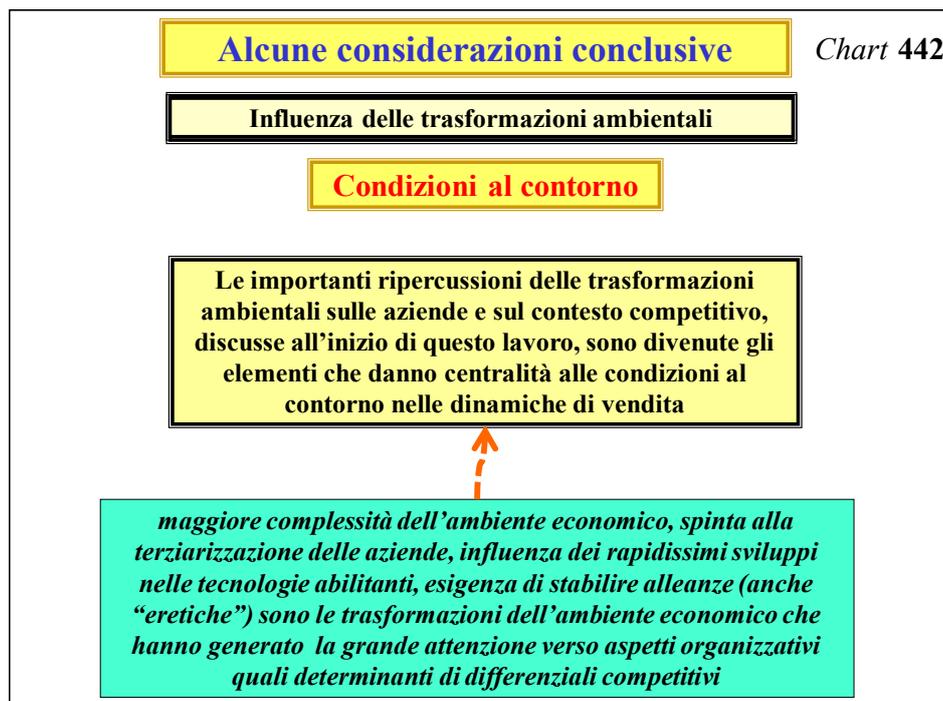
previsionali. E la quantità e la qualità delle informazioni è strettamente dipendente da un adeguato e appropriato utilizzo delle tecnologie informatiche e comunicative: *database*, applicazioni informatiche specifiche, modelli di simulazione, *software* previsionale, *business intelligence*, *SFA*, *CRM*, ecc., sono gli attrezzi tecnologici che sicuramente l'azienda moderna prende in considerazione. Ed è abbastanza intuibile come a decisioni migliori possa corrispondere, a parità di altre condizioni, una maggiore capacità di adattamento alle situazioni di mercato:

- sia nei confronti dei clienti, con una migliore capacità di dare risposte vantaggiose sul piano funzionale ed economico alle loro esigenze,
- sia verso la concorrenza attraverso
  - mosse anticipatorie nei piani di marketing,
  - piani di vendita ambiziosi ma realistici,
  - operazioni di vendita che evitino di competere in situazioni sfavorevoli concentrando gli sforzi su situazioni che presentino condizioni più favorevoli,
  - meccanismi di controllo avanzamento che individuino con il massimo anticipo i problemi ed eseguano con grande rapidità gli interventi correttivi.

Riguardo ai mezzi tecnici non va poi dimenticato che le tecnologie informatiche e comunicative permettono l'apertura di efficienti canali interni complementari (**chart 58-63**) e, attraverso internet, il corto circuito dei canali tradizionali, sia diretti che indiretti, per l'accesso ai mercati mondiali.

**Per l'Esecuzione del piano di vendita le trasformazioni ambientali hanno l'effetto di mutare sotto diversi aspetti la dialettica commerciale cliente/fornitore e di spostare il terreno di gioco competitivo su nuovi elementi, oltre al contenuto dell'offerta nel suo complesso, diventando molto influenti i metodi e gli strumenti gestionali.**

## Influenza sulle condizioni al contorno



È già stato evidenziato varie volte come i fattori di trasformazione dell'ambiente economico (**chart 15**) hanno delle ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo (**chart 16-19**), le quali, a loro volta, diventano ulteriori elementi caratterizzanti il nuovo ambiente economico.

È in questo schema che s'inserisce la crescente importanza assunta da quelle variabili aziendali indicate in questo lavoro come condizioni al contorno (chart 417-436).

Tra le caratterizzazioni del nuovo ambiente economico che agiscono sulle aziende costringendole a porre forte attenzione ad aspetti che nel passato erano ritenuti meno rilevanti, si possono includere:

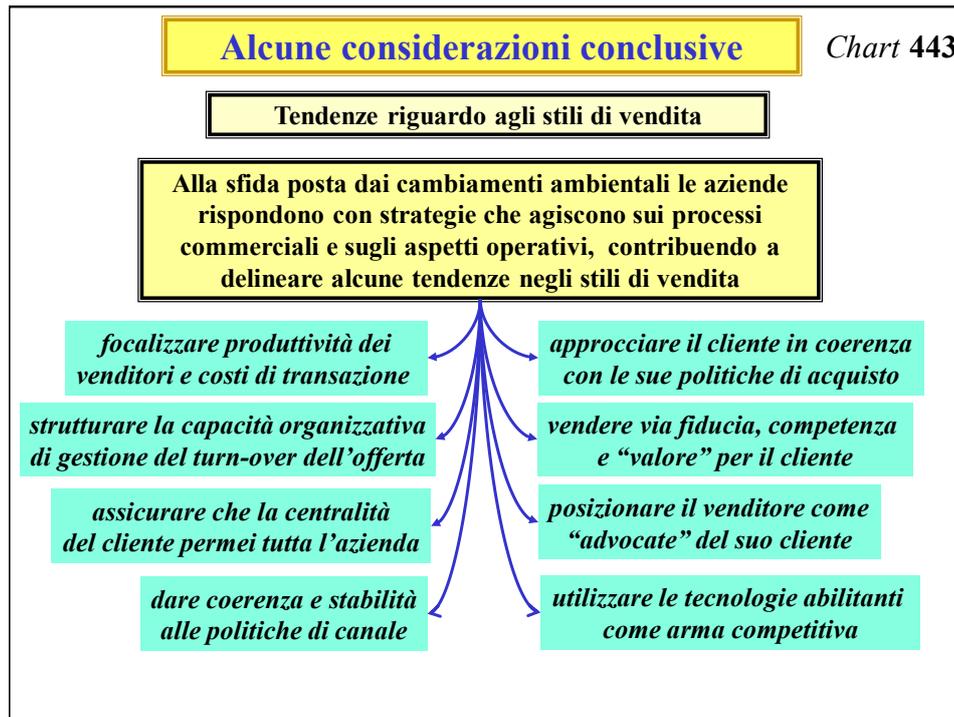
- **la maggiore complessità**, espressione che vuole sintetizzare le ripercussioni delle trasformazioni ambientali sulle aziende e sul contesto competitivo (chart 16). Tali ripercussioni rendono critica la capacità interna delle aziende (siano esse monocentriche (chart 10-11), policentriche (chart 12) o virtuali a rete (chart 415)) di realizzare quella **cooperazione e integrazione interfunzionale** che, come condizione al contorno, dà la capacità di mobilitare su specifici obiettivi le migliori risorse professionali disponibili e di generare sinergie interne nei numerosi momenti dei percorsi di vendita in cui è necessario potenziare efficacia ed efficienza attraverso il lavoro di squadra (chart 419-423);
- **la spinta alla terziarizzazione delle aziende**, con il crescente ruolo dell'offerta di servizi in affiancamento e sostegno all'offerta di prodotti o come linee di business autonome, che porta in primo piano la condizione al contorno "**qualità dell'interazione con i clienti**" (chart 425), la quale pur coinvolgendo pressoché tutte le funzioni aziendali che hanno relazioni dirette o indirette con i clienti, è particolarmente critica per l'area dei servizi. E, in effetti, stanti le caratteristiche della "inseparabilità", "contestualità" e "variabilità", che sono tipiche dei servizi (chart 18), diventa determinante, per la qualità percepita di ogni servizio, la capacità degli addetti alla erogazione di tale servizio o all'assistenza degli utenti di sapersi relazionare positivamente con questi ultimi. E questo è un requisito che riporta in primo piano una tematica che nelle aziende prevalentemente orientate al prodotto tende talvolta a essere meno curata: si tratta dell'addestramento, del coinvolgimento, della motivazione e del controllo delle risorse umane (chart 20) che nel business dei servizi assumono il ruolo di fattore diretto di produzione. Inoltre la vendita dei servizi, per effetto della loro ulteriore caratteristica della "plasticità" (chart 19), dà centralità al "*personal selling*", ossia alla vendita intermediata tramite venditori competenti nell'area di servizi trattata, aspetto che riporta all'altra importante condizione al contorno dei "**processi di reclutamento delle forze di vendita**" (chart 427);
- **l'influenza dei rapidissimi sviluppi nelle tecnologie abilitanti**, e in forme molto pervasive delle tecnologie informatiche e comunicative (chart 428). Si è accennato alle potenzialità dell'uso di tali tecnologie a supporto delle attività centrali e periferiche di pianificazione, organizzazione e controllo (chart 429), al loro impiego nelle attività di vendita per quanto riguarda il *front-end* con il mercato, l'integrazione multicanale, la ricerca delle opportunità di affari (chart 430), la gestione delle trattative e i rapporti con i clienti (chart 431-434). Si è visto però come proprio certe difficoltà di applicazione delle tecnologie informatiche e comunicative al *front-end* di vendita (chart 435) dimostrino come questi strumenti, se non accompagnati da un'adeguata cultura d'impiego da parte sia del management che degli utenti, non producono i risultati sperati, **ma suggeriscono anche che l'abilità nel loro impiego può determinare situazioni di vantaggio competitivo non facilmente recuperabili dai concorrenti proprio perché determinate da differenze "culturali"**. Da ciò può derivare l'importanza strategica della condizione al contorno riguardante la capacità di "**utilizzo delle tecnologie abilitanti**";
- **l'esigenza di stabilire alleanze** di vario tipo è un altro segno dei tempi, attribuibile a profondi cambiamenti di mentalità indotti anche dalle trasformazioni dell'ambiente economico. Alleanze che, sulla base di convinzioni del passato, possono essere considerate "eretiche" e rischiose, come la *co-petition* (chart 95), piuttosto che alleanze che rispondono a criteri più tradizionali (chart 436). Le alleanze consentono alle aziende di mascherare e compensare propri limiti di offerta, di competenze o di dimensione e le mettono in grado di entrare in situazioni di vendita dalle quali altrimenti sarebbero state escluse. Inoltre le alleanze generano delle collaborazioni che collaudano la compatibilità reciproca delle

aziende alleate in una prospettiva di più lungo periodo. Per tutto ciò la condizione al contorno “**alleanze**” se ben coltivata va considerata come un arricchimento per le aziende, anche nei casi in cui il sottostante lavoro di collaborazione tra le aziende evidenzia delle serie incompatibilità.

Questo quadro sintetico conferma da una parte l'importanza di quelle variabili aziendali etichettate come “condizioni al contorno” che, pur avendo influenza sulla buona riuscita della strategia di vendita, sono collocate più sulla cornice di contesto che nel cuore della catena dei gruppi di processi di governo della vendita, e dall'altra parte quanto tale importanza sia venuta crescendo per effetto anche delle trasformazioni dell'ambiente economico.

Inoltre s'intuisce come ai differenziali competitivi determinati dalla qualità del Piano di marketing, del Piano di vendita e dell'Esecuzione del piano di vendita si devono aggiungere quelli determinati da variabili puramente organizzative come le Condizioni al contorno.

## Tendenze riguardo agli stili di vendita



Nelle *chart* precedenti è stato posto in evidenza come le trasformazioni dell'ambiente economico e le loro ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo vadano a influenzare profondamente sia i processi commerciali che i comportamenti operativi.

Tutto ciò non può non tradursi in strategie di vendita delle aziende che facciano emergere delle tendenze negli stili di vendita non propriamente nuove ma rafforzate dalle nuove circostanze:

- focalizzare produttività dei venditori e costi di transazione:** l'intensa concorrenza, l'erosione dei margini e il maggiore potere dei clienti (*chart 16*) agiscono in maniera convergente verso l'erosione della profittabilità dell'azienda (*chart 13*). Questa situazione sollecita a tenere sotto controllo le spese di vendita e i costi di transazione sia come fatto gestionale/operativo sia per valutare se il modello di commercializzazione in essere risulti il più valido nella situazione ambientale nella quale l'azienda opera. Per la produttività dei venditori intervengono sicuramente attributi di preparazione, esperienza e professionalità degli stessi, attributi che possono essere migliorati attraverso opportuni piani di addestramento, ma, a parità di altre condizioni, è sicuramente possibile ottenere dei contributi in tal senso anche dall'utilizzo di tecnologie abilitanti per la ricerca delle opportunità, per la *mobility* e, in generale, per l'adozione di sistemi *SFA/CRM* (*chart 430-435*). Per i costi di transazione il problema si presenta più articolato poiché è necessario adottare grande attenzione riguardo alle risorse spese sulle singole situazioni di vendita in rapporto ai valori economici connessi a tali situazioni. In conseguenza di ciò è opportuno che i costi di transazione siano tenuti sotto controllo come variabile complessiva dell'unità produttiva considerata ai suoi diversi livelli (ad esempio: singolo venditore, unità di vendita, funzione di vendita). Se la focalizzazione non sembra fornire per il medio periodo i miglioramenti necessari poiché il problema della produttività dei venditori e dei costi di transazione deriva da difficoltà strutturali, allora può e deve intervenire una revisione critica del modello di *go-to-market*, ricercando delle soluzioni alternative per la canalizzazione sul mercato della propria offerta che meglio indirizzino le tematiche di economicità delle operazioni di vendita, tenendo conto dei vantaggi/svantaggi di ciascuna soluzione (*chart 51-96*);
- approcciare il cliente in coerenza con le sue politiche di acquisto:** tra le ripercussioni sulle aziende delle trasformazioni ambientali emerge l'evoluzione di ruolo della funzione acquisti come conseguenza della crescente importanza delle strategie di acquisto nelle gestioni aziendali.

Quest'aspetto introdotto alla [chart 16](#) è stato poi ripreso alla [chart 222](#) discutendo di processo di acquisto come modello operativo dal lato del cliente, parallelo al ciclo di vendita ([chart 219](#)). Quindi ogni azienda tende a definire delle proprie politiche di acquisto, gestite dalla funzione acquisti, che possono essere diverse in relazione alla tipologia merceologica dell'acquisto e, talvolta, anche in relazione ai rapporti con l'azienda fornitrice. Tali diversità dipendono dall'importanza economica o strategica per l'azienda acquirente di una certa tipologia merceologica o dall'importanza che tale azienda attribuisce alla relazione con un certo fornitore. Tutto ciò sta a significare che nell'ambito di una certa area di acquisti il cliente che adotta una politica, orientata al prezzo, al valore o alla relazione, va affrontato tenendo conto di questo dato di fondo e per il venditore è conveniente impegnarsi nella trattativa solo se è in grado di competere sul terreno stabilito dal cliente. In caso contrario può essere più produttivo non impegnarsi su quel cliente, soprattutto se si hanno delle alternative di ingaggio su altre opportunità, a meno che non si abbia l'ambizione, e le giuste argomentazioni, per tentare di convincere il cliente a cambiare le sue politiche di acquisto. È evidente che questa problematica interagisce con quella discussa al punto precedente poiché le scelte d'ingaggio del venditore influenzano la sua produttività;

- **strutturare la capacità organizzativa di gestione del *turn-over* dell'offerta:** è già stato visto alla [chart 439](#) come la rapida evoluzione tecnologica e l'intensa concorrenza sui mercati, tra le diverse conseguenze che generano, tendono a rendere più breve il ciclo di vita dei prodotti/servizi. Ciò si traduce in rotazioni molto frequenti di diverse sezioni del portafoglio di offerta, quel fenomeno che è stato indicato come *turn-over* dell'offerta. Ma la gestione del business generato da un'offerta in rapido *turn-over* richiede notevoli sforzi organizzativi fatti di valutazioni commerciali, di addestramento di molte funzioni di linea e di supporto, di adeguamento degli strumenti di marketing, di coordinamento e sincronismo delle attività di vendita della nuova offerta con le attività di marketing operativo e con i servizi, di acquisizione della capacità di vendere i "valori" insiti nella nuova offerta, di aggiornamenti dei sistemi gestionali interni per metterli in grado di gestire tutti i cicli transazionali relativi alla nuova offerta (preventivi, ordini, produzione, consegna, personalizzazioni, manutenzione, ecc.). Inoltre il *turn-over* dell'offerta pone il problema, in alcune situazioni abbastanza critiche, di gestione delle transizioni dalla vecchia alla nuova offerta, tenendo conto dell'impatto psicologico ed economico sui clienti dell'obsolescenza del precedente acquisto, specialmente se non ancora ammortizzato o, addirittura, non ancora completamente pagato;
- **vendere via fiducia, competenza e "valore" per il cliente:** la vendita sottende sempre una promessa che può consistere in una promessa di prestazioni nel caso della vendita di servizi ([chart 18](#)) o, nel caso di vendita di prodotti, una promessa di risolvere un determinato problema, di rispondere a un certa esigenza, di far ottenere un particolare vantaggio all'acquirente o, più semplicemente, la promessa di fornire un prodotto che risponda a determinate specifiche tecniche, estetiche, funzionali, e a opportuni requisiti di qualità. La promessa può essere esplicita, ossia dichiarata esplicitamente dal venditore, e in questo caso si parla di vendita sollecitata ([chart 214](#)), oppure può emergere da un auto-convincimento dell'acquirente, formatosi attraverso una sua autonoma valutazione sulla base di informazioni acquisite da fonti diverse dal venditore (pubblicità, recensioni, internet, esame diretto del prodotto, opinioni di amici, ecc), e in questo caso si parla di vendita spontanea o non-sollecitata. Qualunque sia la genesi della promessa di vendita, al venditore viene, di fatto, attribuita una "responsabilità", talvolta solo oggettiva, sugli esiti di tale vendita e sul livello di soddisfazione dell'acquirente. Quindi un venditore se vuole dare un potenziale di ricorrenza alla sua vendita e stabilire un rapporto che sostenga tale potenziale, deve acquisire la "fiducia" del suo cliente ("*People buy, long term, from people they trust*"<sup>156</sup>), fiducia che si ottiene evitando comportamenti opportunistici, mostrando competenza e correttezza commerciale, e preoccupandosi di far

---

<sup>156</sup>: W.T.Brook: op. cit., pag. 5

corrispondere all'acquisto il "valore" atteso dal cliente, valore inteso proprio nel senso discusso alla **chart 240**. Quindi anche nel caso di vendita non-sollecitata il venditore deve avere l'accortezza, l'abilità e la prudenza di tentare di comprendere le aspettative del cliente per verificare se queste sono realistiche in relazione all'acquisto che si accinge a effettuare. La costruzione della fiducia del cliente verso il venditore e l'azienda che questi rappresenta è un lavoro, talvolta pesante, delicato e che richiede tempo, ma necessario per stabilire relazioni tali da fornire la migliore garanzia alla sostenibilità nel tempo degli affari con quel cliente;

- **assicurare che la centralità del cliente permei tutta l'azienda**: la qualità della relazione con un cliente costituisce la migliore pre-condizione per fare affari con quel cliente, per generare un rapporto di fiducia, per conoscere il suo business, per trasferire competenze, per sviluppare innovazione, per elevare una qualche barriera all'entrata dei concorrenti. Tramite una buona relazione la vendita può divenire un sottoprodotto della relazione stessa e il ciclo di vendita può risultarne molto abbreviato. Un portafoglio di clienti acquisiti è un serbatoio di potenziali affari che si traduce in un gettito reale a patto di avere quei clienti soddisfatti, di essere riusciti a instaurare un rapporto di fiducia e di mantenere una continuità di relazione anche nei periodi di pausa degli affari. Non è quindi ingiustificato considerare il portafoglio clienti come voce del patrimonio commerciale dell'azienda e le attività di acquisizione di nuovi clienti come attività di investimento per arricchire tale patrimonio. Il cliente gestito sotto queste condizioni costituisce un valore per l'azienda, e questo fatto innesca una questione di protezione di tale valore. Il venditore, per ruolo, ha la responsabilità primaria di tale protezione: egli è infatti considerato il gestore e garante del cliente e il depositario della sua fiducia. Ma spesso gli affari condotti nel nuovo contesto ambientale allargano anche ad altri rapporti tale responsabilità di protezione del cliente. In tal senso si possono citare molti esempi di situazioni che generano occasioni di contatto del cliente con persone diverse dal venditore: la presenza di canali diretti complementari (**chart 58-63**), piuttosto che l'esistenza di canali esterni, il ruolo crescente dei servizi, i programmi di marketing operativo, la funzione che stabilisce gli affidamenti, la gestione crediti, la possibilità per i clienti di avere contatto con varie funzioni dell'azienda fornitrice via internet, ecc. Purtroppo, però, alcune funzioni aziendali, pur validissime nel loro specifico campo di competenza, nel momento in cui hanno il contatto con un cliente non riescono a esprimere quella flessibilità o quella diplomazia necessaria in un tale rapporto oppure cadono nell'errore di trattare il cliente con la stessa franchezza con cui tratterebbero qualunque altra funzione interna della loro azienda. E questo in molte situazioni può costituire un errore molto grave non solo sul piano formale, pur molto importante, ma anche sul piano sostanziale poiché in questo modo possono diventare evidenti al cliente possibili fratture interne, incongruenze, conflitti d'interesse, contraddizioni, ecc., che è bene rimangano non visibili dall'esterno per non intaccare l'immagine dell'azienda. Per evitare questi problemi è necessario che sia garantito un buon livello di sensibilità commerciale anche da parte di tutte le funzioni non commerciali, livello di sensibilità che non si può pensare che emerga naturalmente ma deve essere parte di precisi programmi di sensibilizzazione e di addestramento promossi dall'azienda stessa, inclusi i già citati programmi di marketing interno (**chart 20**);
- **posizionare il venditore come *advocate* del suo cliente**: il venditore in qualità di depositario-gestore-garante del patrimonio commerciale costituito dai clienti a lui assegnati deve esercitare anche un'azione di tutela dei suoi clienti all'interno della sua azienda, soprattutto rispetto a pretese di funzioni troppo chiuse su aspetti relativi alla loro specifica competenza e poco interessate a una visione più lungimirante dell'importanza della relazione con il cliente. Tale azione di tutela è quindi necessaria per gestire eventuali conflitti e per intervenire nella risoluzione dei problemi. Per svolgere questa importante **responsabilità** con efficacia il venditore deve essere stato dotato di adeguata **autorità**, la quale proviene dall'azienda ma sottende sempre un'**autorevolezza** personale, temi questi che saranno ripresi nella *chart* successiva discutendo di evoluzione di ruolo del venditore;

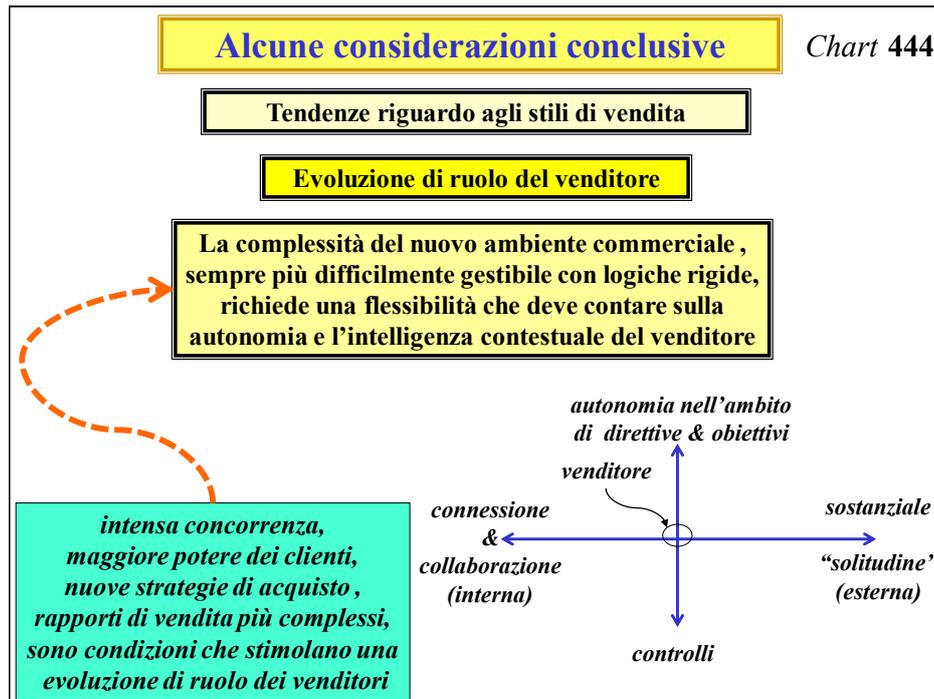
- **dare coerenza e stabilità alle politiche di canale:** l'azienda che delega, totalmente o in parte, la commercializzazione della sua offerta a canali esterni realizza una operazione di sostanziale *outsourcing* di una funzione della massima importanza e delicatezza come la funzione di vendita e rinuncia a considerare come suo patrimonio commerciale i clienti serviti e gestiti dagli operatori di canale. Spesso questa operazione sottende delle tensioni all'interno dell'azienda che delega, le quali si traducono in incoerenze e in politiche di canale fluttuanti nel tempo e scarsamente prevedibili da parte degli operatori di canale. Al contrario, per generare un clima di fiducia da parte del canale, clima necessario per favorire investimenti da parte degli operatori in risorse commerciali per la copertura del mercato, in sviluppo di competenze sull'offerta da commercializzare e in attività di generazione della domanda, è necessaria una piena fiducia nell'azienda *vendor* e una coerenza e stabilità nelle politiche di canale. **In tal senso gli operatori di canale dovrebbero essere rispettati come clienti e aiutati come *business partner***, stante anche la difficoltà e l'onerosità del loro reclutamento e del trasferimento di conoscenze a livello commerciale e tecnico per inserirli attivamente nel business dell'azienda *vendor* (chart 328-330);
- **utilizzare le tecnologie abilitanti per competere:** si è già visto come l'appropriato utilizzo delle tecnologie informatiche e comunicative possa incidere sulla qualità dei processi decisionali (chart 428-429) e sulla produttività dei venditori riguardo alla ricerca delle opportunità (chart 430) e alla *Sales Force Automation* con i suoi vari supporti al venditore (chart 431). Un utilizzo più sofisticato delle stesse tecnologie con l'implementazione di sistemi *CRM* (chart 432-434) non sembra essere esente da possibili controindicazioni e rischi (chart 435), ma è apparso anche chiaro in precedenti considerazioni sullo stesso argomento (chart 442) come le aziende capaci di utilizzare queste tecnologie gestendo le controindicazioni ed evitando i rischi sono in grado di acquistare dei vantaggi competitivi che, essendo legati ad aspetti culturali, non sono facilmente recuperabili da parte dei concorrenti.

Il fattore che maggiormente è in grado di cambiare e consolidare quello stile di vendita che l'azienda vuole darsi ritenendolo il più adeguato rispetto all'ambiente economico nel quale deve operare è **il cosiddetto "buy-in" del vertice aziendale verso la funzione di vendita**, nel senso dell'espressione di una sua particolare attenzione verso i venditori.

In tal senso il management di alto livello, data l'importanza della funzione di vendita, la complessità del suo lavoro e la rilevanza delle componenti motivazionali, dovrebbe programmaticamente dedicare una parte del suo tempo al contatto diretto con i venditori e alla discussione con loro sia degli stili di vendita che l'azienda vuole siano adottati sia dei problemi quotidiani di origine interna ed esterna che si trovano ad affrontare.

Questi colloqui oltre a trasmettere un segnale a tutta l'azienda sull'importanza dell'attività di vendita e sull'esigenza del contributo collettivo a tale attività, permette al management di alto livello di avere informazioni e impressioni di prima mano su mercato, concorrenza, tecnologia e problemi dibattuti, in forma più diretta, immediata, valida ed economica rispetto a una formale e costosa indagine di mercato.

## Evoluzione di ruolo del venditore



Si è discusso in più punti di questo lavoro sul ruolo del venditore e su come questo ruolo viene esercitato nelle numerosissime e differenti situazioni nelle quali agisce in prima persona di fronte al cliente [ricercare le opportunità, stabilire le priorità, approcciare il cliente, gestire le trattative di vendita nelle loro diverse fasi di avanzamento, stabilire, coltivare e gestire le relazioni con i clienti, consigliarli ottenendone la fiducia, tutelarli all'interno della propria azienda, utilizzare i nuovi mezzi tecnologici per accrescere la propria flessibilità di lavoro, per aumentare la produttività di vendita e per facilitare i rapporti operativi e il servizio al cliente, risolvere i problemi del cliente dai più banali, ma che spesso agiscono da *irritant* per il cliente, a quelli più di fondo che possono costituire minacce per la tenuta della relazione (come ad esempio i livelli di affidamento creditizio), ecc.], tutto ciò con lo scopo ultimo di perseguire gli obiettivi di vendita che gli sono stati assegnati per l'esercizio corrente e proteggere il business dell'azienda nella prospettiva degli esercizi successivi.

Si è inoltre discusso sui requisiti personali e professionali richiesti a un buon professionista della vendita ([chart 309-313](#)), sulle tematiche di reclutamento, addestramento e inserimento nell'attività produttiva di vendita ([chart 314](#)) e sulle problematiche di gestione del suo tempo personale quale massima risorsa critica ([chart 293-294](#)).

La maggior parte delle tematiche sopra indicate non hanno specifici riferimenti temporali o ambientali, nel senso che sono di validità generale, prescindono dal contesto nel quale il venditore opera e costituiscono un profilo moderno delle attività del venditore, ma inserito nel solco della tradizione.

Ma a questo punto è lecito porsi la domanda se le trasformazioni ambientali, di cui si è insistentemente discusso nelle *chart* precedenti, inducano qualche nuova criticità sul ruolo del venditore ed eventualmente quali cambiamenti di mentalità e di modi di operare siano richiesti per adeguarli alla nuova realtà.

Ritornando alle ripercussioni delle trasformazioni ambientali sulle aziende e sul contesto competitivo è indubbio che "l'intensa concorrenza", "il maggiore potere dei clienti", "le nuove strategie di acquisto" e "i rapporti di vendita più complessi", discusse alla [chart 16](#), generino un ambiente commerciale sempre più difficilmente gestibile con logiche prescrittive data la varietà delle situazioni che il venditore si trova ad affrontare e l'esigenza di assumere prontamente

posizione sulle alternative di azione che si presentano e dare risposte rapide alle richieste o alle proposte che possono provenire dal cliente.

**La rapidità sembra essere un'esigenza prevalente nel nuovo campo di gioco, e la rapidità richiede flessibilità e capacità di prendere decisioni e assumersi delle responsabilità che non può non contare sull'autonomia e sull'intelligenza contestuale del venditore stesso, intesa come capacità di decidere rapidamente (si potrebbe dire "in tempo reale") i comportamenti più adatti alla specifica situazione.**

Quindi questi si trova a operare all'intersezione di due dimensioni:

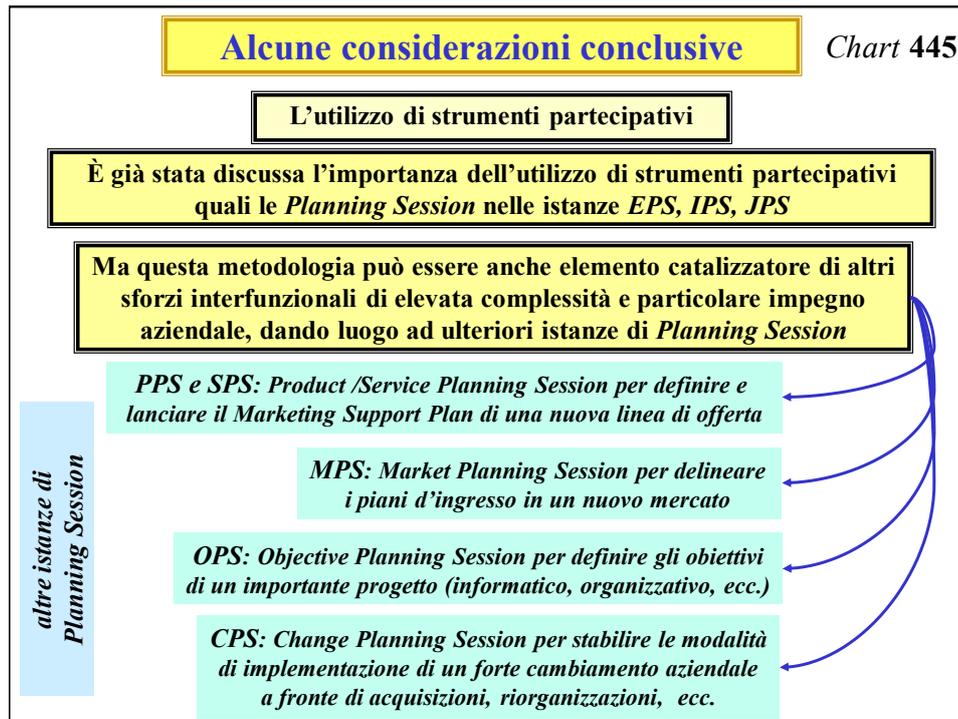
- la prima, che convenzionalmente possiamo indicare come "verticale", è relativa al bilanciamento tra l'autonomia del venditore richiesta dalle circostanze commerciali, pur nell'ambito delle direttive e degli obiettivi ricevuti, e l'esigenza dell'azienda di rispetto da parte del venditore di certi limiti e certi comportamenti, che può essere verificata attraverso meccanismi organizzativi di controllo,
- la seconda, indicata come "orizzontale", è relativa all'equilibrio tra la sostanziale "solitudine del venditore" di fronte al cliente (*chart 180, 312*), solitudine che peraltro è anche l'elemento di qualificazione del venditore stesso come principale interlocutore del cliente, e la necessità di mantenere strette connessioni all'interno della sua azienda e ottenere quella collaborazione interfunzionale di cui si è discusso alla *chart 419-424*.

È indubbio, quindi, che per ottenere la rapidità operativa necessaria per operare efficacemente nel nuovo ambiente l'azienda debba dare al venditore un'**adeguata delega**, che gli permetta di prendere in autonomia un certo livello di decisioni di fronte al cliente, e un **riconoscimento di autorità** per ottenere la disponibilità di quelle risorse aziendali che sono necessarie al successo dell'azione commerciale piuttosto che alla risoluzione di problemi che disturbano la relazione con il cliente.

Come già accennato alla *chart* precedente il riconoscimento di autorità è efficace se associato a un'**autorevolezza personale del venditore**, autorevolezza riconosciuta dall'ambiente (collaboratori, colleghi, manager, ecc.) che è il portato di uno spessore personale che deriva dall'esperienza, dalla competenza, dalla capacità di giudizio equilibrato (quello che gli americani chiamano "*judgement*") e da una buona attitudine relazionale.

Si è visto alla *chart 133* che nell'Esecuzione del piano di vendita uno dei cardini di base che devono essere fatti propri dalla funzione di vendita è l'**accountability**, ossia l'onere di render conto all'azienda dei risultati ottenuti. Questa esigenza di *accountability* scende nei ranghi della funzione di vendita e si trasmette a tutte le persone con responsabilità diretta di obiettivi di vendita. **E allora solo il venditore dotato di adeguate deleghe, di riconoscimento della sua autorità di ruolo e, sperabilmente, di una coerente autorevolezza personale, è in grado di rendersi realmente "accountable" verso l'azienda sull'andamento del suo business.**

## L'utilizzo di strumenti partecipativi



È già stata discussa l'importanza dell'utilizzo di strumenti partecipativi per coinvolgere il management intermedio e i migliori professionisti di cui l'azienda dispone, per ottenere un loro contributo di competenza, esperienza e creatività nell'analisi di prospettive aziendali, di problemi e relative soluzioni, e per prendere decisioni di particolare rilevanza.

Gli strumenti metodologici proposti sono le *Planning Session*, articolabili in differenti istanze, i cui elementi costitutivi vengono ritagliati sulla specifica finalizzazione.

Oltre allo scopo principale che motiva l'esecuzione della *Planning Session*, è importante il perseguimento anche di altri scopi collaterali, ma non di minore importanza, come: il coinvolgimento, la motivazione, la ricerca del consenso, gli scambi conoscitivi tra funzioni, l'osservazione delle dinamiche di relazione tra persone, la raccolta di punti di vista di persone che vivono la realtà della "prima linea", la comunicazione basata su una comprensione profonda degli argomenti in discussione.

La prima istanza di *Planning Session* considerata è stata l'*Executive Planning Session (EPS)*, utilizzata per definire gli indirizzi di Direzione, quali *input* di vertice all'elaborazione del Piano di vendita (chart 111). La discussione sull'*EPS* è stata approfondita inserendo un *excursus* (chart 112-118) che descrive quello che può essere considerato come modello di riferimento della struttura di una *Planning Session*, rispetto alla quale stabilire per differenza le variazioni da apportare per realizzare altre possibili istanze di *Planning Session*.

Un'ulteriore istanza di *Planning Session*, la *Internal Planning Session (IPS)*, è stata poi presa in considerazione come strumento per esplorare a fondo e periodicamente le opportunità commerciali offerte da un grande cliente e per mantenere il *team* che lavora su quel cliente ben coinvolto e adeguatamente informato (chart 283-284).

Sempre nell'ambito degli strumenti di gestione di *large/key account*, laddove l'azienda fornitrice punta a stabilire una relazione molto intima con il cliente, ispirata ai principi del Marketing Relazionale (chart 45-49), la misura del raggiungimento di un buon livello di maturazione della relazione con il cliente può essere significata dalla realizzazione di un'altra istanza di *Planning Session*, la *Joint Planning Session (JPS)* (chart 287), nella quale si procede alla stesura, tramite una collaborazione tra fornitore e cliente, di un comune cammino di lavoro proiettato sia nel breve che nel medio/lungo periodo.

In chiusura di questo lavoro si ritiene allora opportuno accennare ad altre possibili istanze di questa metodologia che può fungere da catalizzatore di altri sforzi interfunzionali di elevata complessità e particolare impegno aziendale per coprire, ad esempio:

- la definizione e il lancio del *Marketing Support Plan* (**chart 34**) di una nuova linea di offerta attraverso una **Product Planning Session (PPS)** o una **Service Planning Session (SPS)**;
- il disegno dei piani d'ingresso in un nuovo mercato con una **Market Planning Session (MPS)**;
- la definizione degli obiettivi di un importante progetto (informatico, organizzativo, commerciale, ecc.) con una **Objective Planning Session (OPS)**;
- la determinazione delle modalità di implementazione di un forte cambiamento aziendale a fronte di fusioni/acquisizioni, riorganizzazioni, reingegnerizzazione dell'organizzazione del lavoro di un determinato settore, lancio di un progetto di "Qualità", ecc. con una **Change Planning Session (CPS)**.

**L'organizzazione di alcune istanze di Planning Session possono anche essere offerte ai clienti sotto forma di servizio e divenire una fonte di business di servizi consulenziali di elevato livello.**

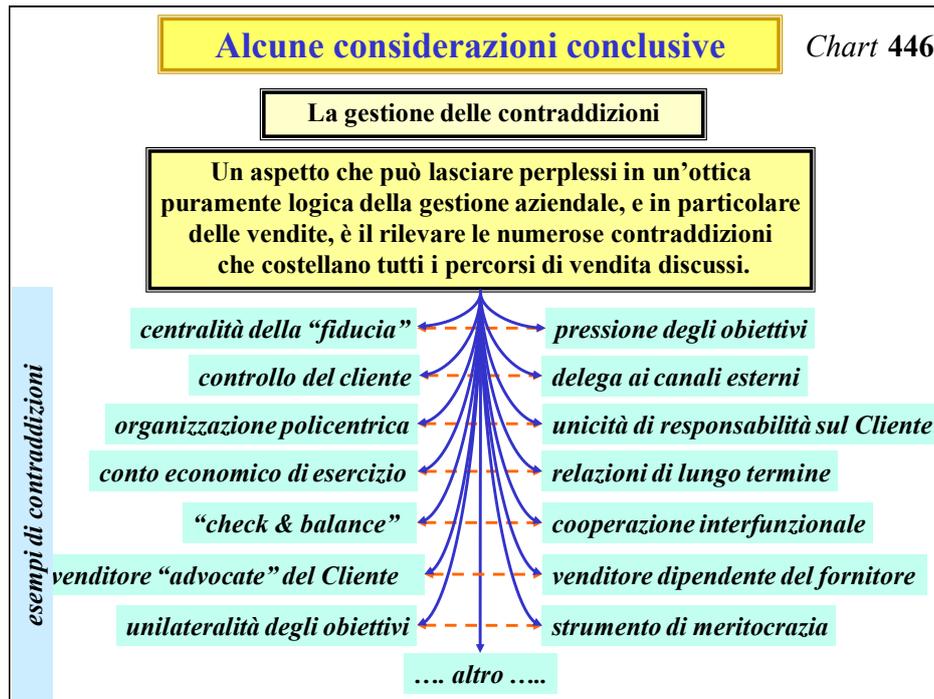
Per offrire tali servizi con sufficiente competenza è necessario acquisire esperienza di applicazione della metodologia e a tale scopo l'utilizzo interno alla propria azienda delle *Planning Session*, oltre a dare i benefici che sono ottenibili dalla metodologia stessa, può rappresentare un buon banco di prova che realizza quella situazione ben sintetizzata nel noto slogan: **"usa ciò che vendi e vendi ciò che usi"**.

Metodologie intrinsecamente semplici come quelle che ruotano intorno alle *Planning Session* richiedono, però, due precise condizioni per avere successo: una decisa volontà del manager committente (**chart 112**) di realizzarle senza farsi distrarre dalle innumerevoli contingenze che affollano il tempo aziendale e un adeguato sforzo organizzativo e di preparazione delle sessioni.

L'importanza delle *Planning Session* consiste nella loro capacità di stimolare e far convergere su tematiche valutate come critiche dal management le risorse di capitale intellettuale e di conoscenze che l'azienda possiede al suo interno e raramente valorizzate e messe a frutto a sufficienza a beneficio dei processi decisionali di vertice.

Nelle criticità poste dalle incalzanti trasformazioni dell'ambiente economico e dalle loro ripercussioni sulle aziende e sul contesto competitivo, il mancato coinvolgimento di tali risorse nei processi decisionali costituisce un'imperdonabile penalizzazione che l'azienda stessa si autoinfligge.

## La gestione delle contraddizioni



Per esaurire queste brevi considerazioni conclusive è opportuno focalizzare un aspetto critico di rilevante importanza e relativo alle numerose contraddizioni emerse su molte questioni in precedenza discusse che non vanno a inficiare le analisi e le considerazioni sviluppate in quanto costituiscono questioni connaturate alla complessità del mondo reale, dove molti equilibri naturali si creano proprio sulla base di tensioni che agiscono in senso opposto, ma che vanno discusse in quanto richiedono di essere gestite.

Un elenco non esauriente di alcune delle contraddizioni che si possono riscontrare nel mondo della vendita viene qui riportato:

- la lunga discussione sull'esigenza per il venditore di **ottenere la "fiducia" del cliente** per stabilire una relazione di lungo periodo che trasformi la relazione commerciale in una *partnership* (chart 46-49) soprattutto nel caso di *large/key account* o, nel caso degli altri clienti, di evolvere il tradizionale approccio di **vendita transazionale** (chart 45, 214) verso qualcosa di più protettivo della relazione, può risultare in contraddizione con la **pressione esercitata sul venditore dal meccanismo degli obiettivi di vendita, rinforzato da un sistema di incentivi**, la maggioranza dei quali obiettivi orientati a risultati di breve termine (contraddizione già discussa a chart 190-191). **Ma questa contraddizione è un particolare aspetto della più generale contraddizione tra esigenze di breve periodo ed esigenze di lungo periodo che affligge la maggior parte delle attività umane, compresa la politica, in cui gli equilibri che si riescono a stabilire rispetto a questa contraddizione segnano, in positivo o in negativo, addirittura i destini dei popoli**<sup>157</sup>;
- si è molto discusso sul portafoglio clienti come componente importante del patrimonio commerciale dell'azienda (chart 275), da cui l'esigenza di mantenere un'assidua cura dei clienti e alta la *customer satisfaction*, come fattori che forniscono una certa capacità di **controllo e di indirizzo delle loro scelte d'acquisto**. Analogamente per quanto riguarda l'esigenza dell'azienda di mantenere una buona capacità di direzione e di controllo dei propri venditori come strumento d'influenza sulla loro efficacia commerciale. Ma queste esigenze sono in aperta contraddizione con l'eventuale scelta di **delegare totalmente o parzialmente a canali esterni**

<sup>157</sup> A tal proposito il debito sovrano degli stati può essere interpretato come una misura entropica di tale contraddizione.

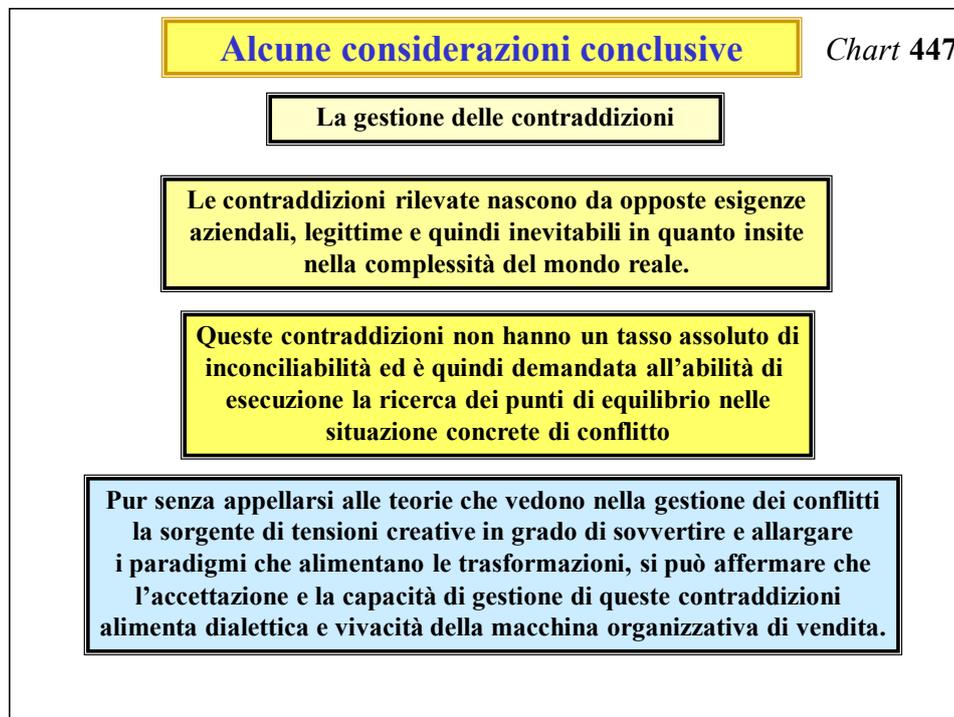
**le operazioni di vendita**, che pur costituisce una tendenza crescente nel mondo della vendita sotto le pressioni che affliggono il modello di vendita diretta (*chart 56*), tendenza mitigata solo dal contributo di disintermediazione, laddove applicabile, fornito dalla rete internet (*chart 439*);

- l'esigenza di un'azienda che dispone di un portafoglio di offerta molto articolato di ricercare un controllo di redditività e un'equivalente penetrazione commerciale per tutte le sue linee di offerta, spinge verso quel modello di organizzazione a cui si è accennato alla *chart 12*, indicato come **configurazione aziendale policentrica**, basata sui cosiddetti "silos organizzativi". Questo modello organizzativo, molto diffuso perché rispondente a pressanti esigenze commerciali, gestionali ed economiche, è però in aperta contraddizione con altre esigenze aziendali altrettanto legittime come ad esempio **l'unicità del punto di responsabilità commerciale** sullo stesso cliente se interfacciato da diversi silos, il mantenimento di una certa coerenza nelle condizioni commerciali (pagamenti, fidi, garanzie, ecc.), vantaggi ottenibili da sinergie di marketing e vendita, ecc.;
- ottenere una buona **redditività dal conto economico di esercizio** è un'esigenza primaria per un'azienda che voglia soddisfare i suoi azionisti, come sua altra esigenza primaria è di mantenere la sostenibilità nel tempo della redditività del conto economico. La prima è un'esigenza di breve periodo e la seconda di medio/lungo periodo e, talvolta, come già accennato in precedenza, tali esigenze possono essere in contrasto o in tensione tra di loro, come nel caso di dover effettuare investimenti su voci del patrimonio intangibile dall'azienda per **tutelare i risultati di medio/lungo periodo**. Ad esempio possono rientrare in una tale antinomia gli investimenti necessari per impostare una politica di marketing relazionale (*chart 45-49*) su un insieme di importanti clienti, in genere *large/key account*, per ottenere su quei clienti una posizione di privilegio che favorisca il business futuro, però con tutti i costi immediati e i rischi successivi che tale politica comporta;
- il "**check & balance**" (*chart 101, 426*) costituisce un meccanismo organizzativo di riequilibrio automatico di aspetti del business in potenziale conflitto tra di loro e di controllo dei corretti comportamenti di funzioni che gestiscono materie particolarmente delicate. I meccanismi di *check & balance*, molto diffusi nelle aziende, sono già loro segnalatori di contrapposizioni e contraddizioni che richiedono di essere regolate o gestite. Ma questi meccanismi organizzativi sono a loro volta in contraddizione con la fondamentale esigenza chiave della **cooperazione e integrazione interfunzionale** (*chart 418-424*), valida per tutta l'azienda e particolarmente sentita sul piano commerciale per quanto riguarda vendite, marketing, servizi;
- sempre nell'ottica della protezione del cliente, come componente del patrimonio commerciale dell'azienda, è stato detto che il venditore dovrebbe agire da tutore (*advocate*) dei legittimi e ragionevoli interessi del suo cliente nei confronti della propria azienda (*chart 291*), ma non si può negare che **l'appartenenza del venditore all'azienda fornitrice**, con tutti i condizionamenti aziendali e personali che ciò comporta, evidenzia una forte contraddizione;
- si è visto come il pacchetto di assegnazioni al venditore (*chart 192*), e in particolare l'assegnazione di zona e dei relativi obiettivi di vendita, siano **decisioni unilaterali dell'azienda**. Queste decisioni sono altrettanto influenti sui risultati che vengono ottenuti dal venditore della qualità del suo lavoro. Ma quella componente della **politica meritocratica** dell'azienda verso i venditori gestita via incentivi rapportati ai risultati, premia o punisce i venditori, influenzando sulla loro retribuzione reale, anche in relazione a errori o a valutazioni inadeguate nelle assegnazioni, le quali sono sotto la responsabilità dell'azienda. Anche questa può essere considerata un'antinomia significativa, forse ineliminabile, ma che va a incidere sul morale e, in ultima istanza, sul rendimento del venditore.

E l'elenco delle contraddizioni effettive e potenziali potrebbe procedere oltre per includere, come altri esempi, l'ideale per il venditore di proporre al cliente la soluzione più giusta per i suoi bisogni coartato dalla necessità di vendere ciò che è disponibile nel proprio portafoglio di offerta, l'ambiguità di ruolo dell'operatore di canale nello stesso tempo cliente e *business partner* del *vendor* (*chart 317*), la sollecitazione sul venditore a impegnarsi sulle opportunità più promettenti

contro l'esigenza di mantenere i contatti e le relazioni con tutti i clienti, la responsabilità del CAM sul business prodotto da un insieme di operatori di canale a fronte della sostanziale indipendenza e scarsa direzionabilità di questi ultimi, la considerazione del "ciclo di vendita" come modello strutturato delle trattative di vendita che sono invece fenomeni destrutturati ad andamento semicasuale oppure talmente profilati sulla singolarità delle situazioni da risultare unici, ecc.

Tutte queste contraddizioni non inficiano le analisi e le considerazioni sviluppate nel corso di questo lavoro nella misura in cui sono gestite e trovano un loro punto di compromesso ragionevole e accettabile.



Le contraddizioni discusse alla *chart* precedente emergono da opposte esigenze aziendali, tutte legittime secondo i diversi punti di vista da cui si traggono le questioni in gioco, oppure dall'esigenza di tener sotto controllo variabili di business nonostante che queste siano variabili sostanzialmente indipendenti.

Esse sono, quindi, antinomie inevitabili giacché insite nella complessità e nella multidimensionalità del mondo reale e non vanno, quindi, interpretate come fenomeni negativi o come inadeguatezza dei modelli organizzativi e gestionali di riferimento.

Si pone, però, la questione di quale atteggiamento assumere di fronte al problema delle contraddizioni.

In un tal senso può essere d'aiuto il pensiero del già citato Pascale<sup>158</sup> (*chart 191*) che si pone nella posizione di considerare le contraddizioni e i conflitti nella gestione aziendale non come fattori di debolezza, ma, al contrario, come sorgenti di energia in grado di generare quella creatività che alimenta le trasformazioni.

Secondo Pascale le contraddizioni e i conflitti non vanno evitati ma gestiti e le aziende che meglio gestiscono queste sorgenti di tensioni creative sono quelle che avanzano maggiormente.

Pur senza appellarsi a queste teorie che vedono nella gestione dei conflitti l'allargamento dei paradigmi che alimentano le trasformazioni, si può affermare che l'accettazione e la capacità di

<sup>158</sup> R. T. Pascale: "Managing on the edge", 1990, ed. Simon & Schuster, NY.

gestione di queste contraddizioni alimenta dialettica e vivacità della macchina organizzativa delle aziende.

Tornando quindi alle contraddizioni del mondo della vendita si può con tranquillità ritenere che esse non abbiano un tasso assoluto d'inconciliabilità e, quindi, la ricerca dei punti di equilibrio (o di compromesso) nelle situazioni concrete dalle quali esse emergono possa essere demandata all'abilità dei manager che hanno la responsabilità dell'esecuzione dei processi di vendita e alla ragionevolezza delle parti coinvolte.

In particolare i venditori e gli operatori di canale dovrebbero anche loro farsi carico dell'esigenza di gestire le contraddizioni e non considerarle motivi sui quali basare una conflittualità con i loro referenti (la propria azienda nel caso dei venditori e il *vendor* nel caso degli operatori di canale), così come questi referenti dovrebbero adottare politiche non opportunistiche che tengano adeguato conto anche degli interessi di chi opera sul campo, che in ultima istanza tornano probabilmente a coincidere con i loro stessi interessi nel medio/lungo periodo.

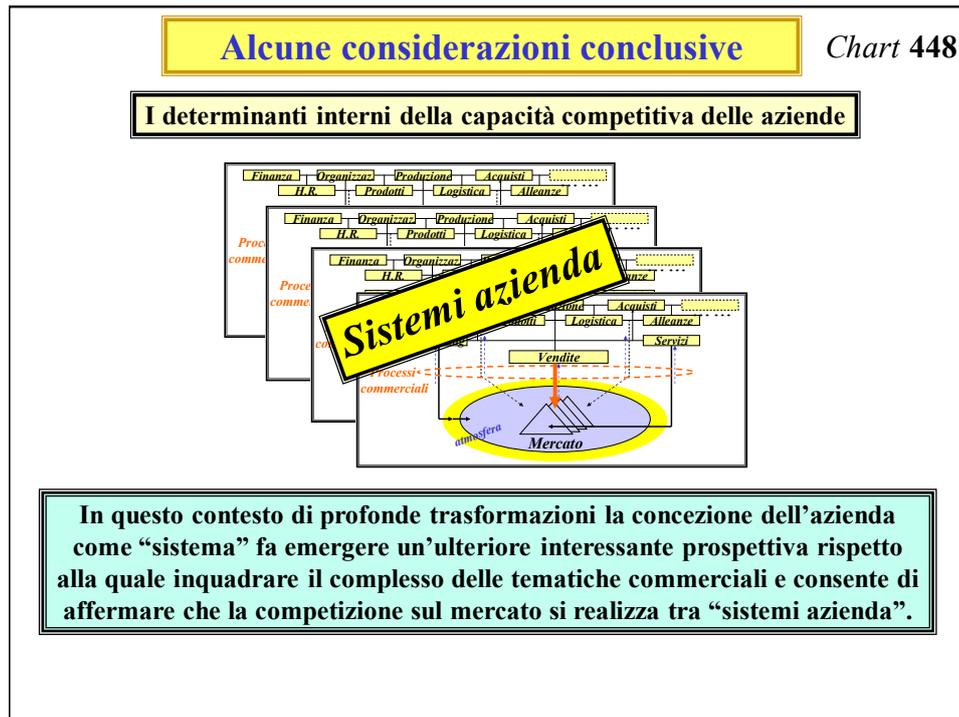
Per una corretta gestione delle contraddizioni è però necessario che tutte le parti coinvolte abbiano una piena comprensione delle esigenze, dei vincoli e delle motivazioni che hanno portato al loro emergere e, in tal senso, è necessario che dispongano di strumenti conoscitivi per comprendere a fondo il contesto e i diversi punti di vista che hanno generato tali contraddizioni, e che i loro interessi professionali non siano limitati alle sole variabili che influenzano più da vicino le loro specifiche responsabilità e le loro attività operative.

**È in un tale contesto che cerca di trovare un suo posizionamento questo lavoro come un possibile strumento, se pur molto limitato,** che tenta di osservare le problematiche di vendita in una prospettiva molto ampia.

È probabile che qualcuno ponga il problema se sia opportuno o meno che chi agisce a contatto con il mercato, e il venditore in particolare, acquisisca una più ampia conoscenza dei processi e dei meccanismi organizzativi che agiscono a monte del suo operare e che vanno a condizionare le sue prestazioni, conoscenza che, indubbiamente se mal utilizzata, comporta una maggiore capacità di trovare alibi in presenza di difficoltà, riducendo la spinta commerciale e l'impegno a contrastare quelle stesse difficoltà.

È però indubbio che il venditore più consapevole è anche un professionista più forte perché è in grado di meglio interpretare le problematiche che la realtà dell'agire sul mercato gli presenta nei rapporti sia con i clienti che con la sua azienda, sviluppa uno spessore professionale e personale che i clienti non possono non apprezzare, matura ambizioni di evoluzione professionale che contribuiscono a formare le sue capacità di giudizio e il suo equilibrio emotivo ed è, dunque, un professionista che può dare di più alla sua azienda e ai suoi clienti.

## I determinanti interni della capacità competitiva delle aziende



Dalle analisi fin qui svolte sui temi e problemi connessi all'attività di vendita delle aziende emerge come l'ottenimento dei risultati commerciali voluti, e di un certo loro grado di sostenibilità nel tempo, non sia facilmente riconducibile all'azione di un numero ristretto di fattori specifici ma sia piuttosto l'espressione, come già accennato in precedenza ([chart 24](#)), di un "epifenomeno", in cui concorrono numerose cause, non tutte facilmente individuabili, alcune che si influenzano reciprocamente nel breve-medio periodo e altre che fanno risentire i loro effetti su tempi più lunghi, confermando la natura sistemica dell'entità azienda.

Vedere l'azienda come sistema, ossia come "entità che si mantiene in vita e funziona come un tutto integrato attraverso l'interazione delle sue parti"<sup>159</sup>, suggestione già emersa in altri punti di questo lavoro ([chart 95, 226, 293](#)), mentre fornisce interessanti chiavi di interpretazione dei fenomeni ad essa relativi nello stesso tempo rende conto di quanto sia difficile valutare i punti di intervento e i modi di risolvere molti dei problemi che si presentano a chi ha la responsabilità di gestione di quell'azienda ed evidenzia il rischio di esiti indesiderati di qualunque azione correttiva venga posta in atto (una forma abbastanza frequente di "eterogenesi dei fini") per l'intervento di controreazioni interne e l'effetto delle interazioni tra le parti che compongono il sistema, talvolta anche tali da stravolgere gli scopi che tale azione correttiva vuole ottenere.

In particolare le controreazioni interne sono tipiche in tutte le entità sistemiche che includono componenti aventi capacità reattive poco prevedibili, le quali nel caso delle aziende possono dipendere dalle reazioni di autodifesa delle persone rispetto a un cambiamento indotto da un'azione correttiva percepito come un rischio, o dalla volontà di protezione di posizioni di potere, di uno status-quo del tipo "comfort zone" ([chart 294](#)), di interessi specifici più o meno legittimi, di mancata comprensione, o di opposizione per principio, alle finalità del cambiamento, di insufficiente coinvolgimento, di minaccia al senso di appartenenza, ecc.

<sup>159</sup> Definizione tratta da Joseph. O'Connor, Ian McDermott: "Il pensiero sistemico", pag. 13, 2003, ed. Sperling & Kupfer, un libro divulgativo su questo intrigante argomento, mentre un testo tanto affascinante quanto concettualmente impegnativo, incentrato sulla concezione dell'azienda come sistema, è il già citato "L'impresa vivente" di Salvatore Vicari, 1991, ed. ETAS Libri

Tornando al mercato e ricordando tutte le innumerevoli variabili che intervengono nei processi commerciali discussi in questo lavoro, appare chiaro come la contesa per la conquista dei clienti e dei loro budget per acquisti e investimenti non si gioca solo su prodotto, servizio, prezzo, relazione o capacità tecnico/professionali dei venditori e dei supporti, tutti fattori di grandissima importanza, ma anche sulla capacità complessiva del sistema azienda di servire con efficienza e senza difettosità i clienti, di adattarsi con rapidità alle evoluzioni delle loro esigenze e delle condizioni di mercato, rivelando quindi che sul piano strettamente operativo, che è poi il piano di più immediato interesse delle forze di vendita, i meccanismi competitivi mettono a confronto i diversi “sistemi azienda” o le varie “reti del valore” (*chart 415*), nel caso di aziende innervate in reticoli commerciali con forti componenti esterne.

**Qui s’insiste molto sul limitare al livello “operativo” le discussioni sulla competitività dell’azienda poiché la stessa problematica vista in un’ottica di medio/lungo periodo investe tematiche di marketing strategico che sono fuori dal campo di osservazione di questo lavoro.**

Quindi, tornando al livello operativo, a fronte di situazioni commerciali insoddisfacenti per risultati in declino oppure per tassi di crescita insufficienti o per altri sintomi che destino allarme nei vertici dell’azienda [ad esempio, volumi accettabili ma con una rilevante erosione dei margini, qualche dimissione importante tra i venditori, perdita di trattative, perdita di clienti, erosione del “*market share*”, “*customer satisfaction*” e/o “*employee satisfaction*” non brillanti, opportunità come il *cross-selling* (*chart 47, 96*) che non si riescono a cogliere, ecc.], le modalità di intervento a livello operativo devono tener conto della struttura e della complessità del sistema azienda e le azioni correttive devono far seguito a un’accurata diagnosi sistemica che metta a fuoco punti di intervento, contenuto e priorità degli interventi, considerando anche, per minimizzarli, i rischi di effetti non desiderati.

Queste semplici indicazioni sono, però, di enorme portata poiché inducono a mutare l’ottica corrente attraverso la quale si affrontano i problemi commerciali dell’azienda, considerando che tutte le funzioni aziendali contribuiscono al risultato finale ma le carenze di una sola funzione, il famigerato anello debole della catena, è in grado di erodere e, talvolta addirittura vanificare, gli sforzi e la qualità di tutta l’azienda.

Per molte funzioni aziendali il buon operare è dato per scontato e può passare inosservato, ma la sua importanza si rileva appena si manifestano delle inefficienze che possono compromettere il rapporto con i clienti, le percezioni sul mercato e tutto il lavoro commerciale svolto. E’ noto, infatti, quanto sia controproducente per il rapporto con un cliente la promessa di un venditore non mantenuta, promessa fatta anche in buona fede ma che non ha avuto seguito per difetti di comunicazione interni all’azienda venditrice, oppure come fatti banali [un sito internet sciatto, non aggiornato e di difficile navigazione, *e-mail* o chiamate telefoniche senza riscontro, qualche carenza relazionale degli addetti alla erogazione dei servizi o delle interfacce aziendali nei cosiddetti “momenti della verità” (*chart 18*)], una procedura per stabilire gli affidamenti al cliente troppo lunga e macchinosa, un’acquisizione ed evasione degli ordini difettosa sotto qualche aspetto, spedizioni in ritardo o con errori di vario tipo, fatture sbagliate, note di credito non emesse, ecc.] possano suscitare percezioni negative tali da inficiare l’immagine dell’azienda e tutti gli sforzi commerciali sviluppati in precedenza.

**Queste considerazioni, com’è già stato osservato alla *chart 226*, fanno emergere l’importanza della concezione sistemica dell’azienda per cui solo il corretto funzionamento di tutti gli organi che la compongono e un’elevata qualità delle loro interazioni reciproche sono fattori in grado di costruire e mantenere nel tempo sul mercato un’immagine positiva riguardo all’azienda nel suo complesso e alla sua offerta.**

Il livello di competitività di un’azienda dipende, quindi, anche dalla qualità del suo funzionamento sistemico, il quale in ultima istanza è il determinante interno della efficienza ed efficacia commerciale, entrambi intesi come paradigmi che includono tutte le variabili che, sul piano operativo, intervengono nel “gioco” competitivo.

In questo contesto l'eccellenza nella funzione di vendita è comunque condizione necessaria, anche se non sufficiente, al successo commerciale di un'azienda poiché nel presiedere alle operazioni di vendita, si dà cura della gestione dei rapporti con i clienti, di stabilire un rapporto di "fiducia", di controllare la "*customer satisfaction*", intervenendo in maniera pro-attiva in caso di criticità, tutti aspetti che costituiscono componenti di grande valore del patrimonio commerciale dell'azienda e sono determinanti agli effetti della sua reputazione sul mercato.

In conclusione l'insieme di tutte queste considerazioni consentono di affermare che, sul piano operativo, **la competizione sul mercato si gioca primariamente tra i diversi "sistemi azienda"**, con la funzione di vendita che assume un ruolo distintivo in tale "sistema" in quanto agisce sulla linea di frontiera verso il mercato mettendo in campo le proprie forze di vendita e la loro qualità umana, professionale e tecnica, assumendosi la responsabilità dei risultati di vendita che l'azienda ha chiesto di realizzare e delle difettosità del sistema azienda visibili dal mercato, posizione che gli richiede di esercitare un ruolo di orchestrazione degli interventi delle altre funzioni aziendali verso il mercato, contando, a sua volta, su un'adeguata qualità complessiva del sistema azienda.

La funzionalità complessiva dell'azienda come sistema è, al dunque, quella "forza" interna, a cui si accennava alla **chart 437**, che deve aggiungersi alla sua capacità tecnica di confrontarsi con le forze esterne che condizionano la sua competitività.

## Riferimenti bibliografici

### Opere citate

- J. S. Black: "No More Cold Call", 2006, ed. Warner Business Book.
- D. Booher. "Vendere con successo", 2006, ed. ETAS.
- W.T.Brooks: "The new science of selling and persuasion", 2004, ed. John Wiley & Sons.
- R. J. Calvin: "Sales Management", 2001, ed. McGraw-Hill.
- N. Cardozo, S.H.Shipp, K. J. Roering: "Implementing new business-to-business selling methods", Journal of Personal Selling & Sales Management, pag. 17-26, August 1987.
- S. Castaldo: "Trust Management" in R. Fiocca (a cura di): "Rileggere l'impresa", 2007, ed. ETAS.
- J. M. Coe: "Fundamentals of business to business", 2004, ed. Mc Graw-Hill.
- G. Doran, A. Miller, J. Cunningham: "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives", Management Review, vol. 70, n° 11, 1981.
- P. F. Drucker: "The Practice of Management", 1954, ed. Harper & Row.
- P. F. Drucker: "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", 1985, ed. Harper & Row.
- P. F. Drucker: "The Frontiers of Management", 1986, ed. Harper & Row.
- P. F. Drucker: "The Daily Drucker", 2005, ed. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- F. Ferrarotti. "Sociologia: saggio critico, testimonianze documenti", 1977, ed. Accademia.
- R. Fiocca, I. Snehota, A. Tunisini: "Business Marketing", 2003, ed. McGraw-Hill.
- R. Fisher, W. Ury, B. Patton: "L'Arte del Negoziato", 2005, ed. Corbaccio.
- S. Fogel, D. Hoffmeister, R. Rocco, D. P. Strunk: "Insegnare le vendite", Harvard Business Review Italia, Luglio/Agosto 2012.
- T. L. Friedman: "Il mondo è piatto", 2007, ed. Oscar Mondadori.
- H. M. Goldmann: "L'arte di vendere", 2003, ed. Franco Angeli.
- F. Gonella: "Customer Management", 2002, ed. ETAS.
- P. Guenzi: "La Vendita Relazionale", 2002, ed. ETAS.
- E. Gumesson: "Marketing Relazionale", 2006, ed. Hoepli.
- D. R. Hofstadter: "Godel, Escher, Bach: an eternal golden braid", 1989, ed. Vintage Books.
- D. Jobber, "Principles and Practice of Marketing", 1995, ed. McGraw-Hill.
- T. Justice, D. W. Jamieson: "The facilitator's Fieldbook", 1999, ed. American Mgmt Assoc.
- D. Kahle: "10 Secrets of Time Mangement for Salespeople", 2003, ed. The Career Press.
- S. Kaner: "Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making", 1996, ed. New Society Publishers.
- P. Kotler: "300 risposte sul marketing", 2004, ed. Tecniche Nuove.
- M. W. Meyer: "Al di là della Balanced Scorecard", 2004, ed. ETAS
- J. O'Connor, Ian McDermott: "Il pensiero sistemico", 2003, ed. Sperling & Kupfer.
- C. Parolini: "Rete del valore e strategie aziendali", 1996, ed. EGEA.
- R. T. Pascale: "Managing on the edge", 1990, ed. Simon & Schuster, NY.
- D. Peppers & M. Rogers: "The One-To-One Future", 1994, ed. Judy Piatkus.
- M. Porter: "Il vantaggio competitivo", 2002, ed Einaudi.
- M. Raimondi. "Marketing del prodotto-servizio", 2005, ed. Hoepli.
- F. J. Rumbauskas jr: "Never Cold Call Again", 2006, ed. John Wiley & Sons.
- C. Sansavini: "L'arte di vendere", 2008, ed. Giunti.

- T. Sant: “*Persuasive Business Proposals*”, second edition 2003, ed. AMACOM.
- G. Stabilini (a cura di): “Acquistare prodotti e servizi”, 2005, ed. ETAS.
- M. Taccolini (a cura di): “Nuovi percorsi della Storia economica”, 2009, ed. Vita e Pensiero
- F. Tassinari, S. Brasini: “Lezioni di statistica aziendale”, 2000, ed. Esculapio.
- K. M. Thomson: “Marketing aziendale interno”, 1992, ed. ETAS.
- S. Vicari: “L’impresa vivente”, 1991, ed. ETAS Libri.

## Articoli Internet citati

- Jim Blasingame: “*Salespeople - Objections are your friends*”, BNET.
- Luciano Chiari: “Come strutturare l’impresa per competere sui mercati internazionali”, 2011, [www.finanzeeditto.it](http://www.finanzeeditto.it)
- Steve Diamond: “*Increasing Sales Productivity*”, video, BNET.
- Adrian Haberberg: “*Swatting SWOT*”.
- Joe Heller: “*The value of trust, a client perspective*”, sul sito “eyesonsales”.
- Geoffrey James: “*7 Steps to a Perfect Cold Calling*”, BNET.
- Geoffrey James: “*Referrals as a Sales Strategy*”, BNET.
- Geoffrey James: “*How to Build Instant Rapport*”, BNET.
- Geoffrey James: “*Two Really Dumb Sales Questions*”, BNET.
- Geoffrey James: “*The Art of the Executive Summary*”, BNET.
- Geoffrey James: “*Top 5 dirty tricks customers play on Sales Reps*”, BNET.
- Alessandra Mazzei: “La comunicazione interna per l’impresa orientata al capitale intellettuale e al capitale sociale”, reperibile sul sito [www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2007).
- Paul Simister: “*Spin Selling Questions – Effective Sales Questions*”, Business Coaching.
- Wendy Weiss: “*Cold-Calling in the 21st Century. The new rules*”.
- “*Sales closing tips*” sul sito [www.changingminds.org](http://www.changingminds.org).

## Opere consultate:

- AA. VV.: “Sintonizzarsi con i clienti”, 2007, ed. ETAS.
- M. T. Bosworth: “*Solution Selling*”, 1995, ed. McGraw-Hill.
- L. Cantoni, N. Di Blas: “Comunicazione: teoria e pratica”, 2006, ed. Apogeo.
- E. Caruso: “Apologia del venditore”, 2004, ed. Tecniche Nuove.
- R. A. Collier: “*Profitable Product Management*”, 1995, ed. Butterworth-Heinemann.
- G. Conte: “Siamo tutti venditori”, 2006, ed. Lupetti.
- F. Corno: “Patrimonio Intangibile e Governo dell’Impresa”, 1996, ed. EGEA.
- D. Diamantini, N. Olivero (a cura di): “Clienti, controparti e amici”, 2007, ed. Angelo Guerini.
- P. DiModica: “*How to Sell Technology*”, 2001, ed. DigitalHatch.
- F. Jullien: “Trattato dell’efficacia”, 1998, ed. Einaudi.
- D. Kahle: “*Transforming Your Sales Force for the 21st Century*”, ed. The DaCo Corporation.
- J. Konrath: “*Selling to Big Companies*”, 2006, ed. Kaplan.
- G. Lanfredini: “Il responsabile commerciale in azienda”, 2009, ed. Hoepli.
- H. J. Leavitt: “*Top-Down*”, 2005, ETAS.
- B. Lev: “*Intangibles*”, 2003, ed. ETAS.
- M. W. Meyer: “Al di là della *Balanced Scorecard*”, 2004, ed. ETAS.

### *Riferimenti bibliografici*

- H. Mintzberg: "Management: mito e realtà", 1991, ed. Garzanti.
- F. Newell: "Perché il CRM mantenga le promesse", 2004, ed. ETAS.
- R. Riva: "Organizzare, innovare, VENDERE", 2008, ed. ETAS.
- V. Sale: "Vendere nella nuova era del marketing", 2004, ed. Angelo Guerini.
- A. Seley, B. Holloway. "Sales 2.0", 2009, ed. Wiley.
- M. Silvano: "Vendita in azione", 2006, ed. Il Sole 24 Ore.
- M. Watkins: "Negoziatori eccellenti", 2007, ed. ETAS.