



STUDIO BARALE

dal 1946  
Consulenti di Direzione

# NEWS

Informazioni, riflessioni e spunti  
sui temi del management e della gestione d'impresa

## Il mondo è cambiato È cambiato anche il modo di vendere

### INTRODUZIONE

#### Sommario:

- > *Introduzione*
- > *Un po' di storia per capire*
- > *Il cambiamento*
- > *Tre aree del cambiamento*
- > *Sfruttare l'insoddisfazione*
- > *Coltivare le relazioni*

Con la globalizzazione dei mercati sono aumentate in modo esponenziale le aziende che offrono gli stessi prodotti in tutti i mercati. E il ciclo di vita dei prodotti si è progressivamente abbreviato: mentre un tempo poteva durare anche anni, ora si esaurisce persino in meno d'un anno. Quindi, le aziende italiane – in gran parte sottocapitalizzate e gestionalmente carenti – dovrebbero essere competitive: differenziarsi per essere percepite dal "target group" di riferimento (ammesso che lo abbiano identificato), individuare i bisogni e portare rapidamente le peculiarità della propria offerta sui mercati, per non farsi precedere dai concorrenti "effettivi".

Ma oggi il problema da risolvere è ben più grave.

#### L'economia non cresce

Per economia reale s'intende la ricchezza realmente prodotta da una Paese: in pratica il Pil nazionale. Il termine "reale" è relativamente recente, creato per differenziarla dalla finanziaria. In parole povere, quando l'economia reale (il PIL) cresce significa che l'industria, il commercio ed il terziario producono e vendono di più.

Per realizzare la crescita alcuni vorrebbero tornare all'economia reale, alla produzione di manufatti e di servizi. Probabilmente, dimenticando che l'economia reale - in Italia sicuramente è l'economia della grande industria che ha prodotto anche... debiti, fortemente supportata coi soldi dei contribuenti. Quella che comprende gli appalti truccati, quella delle imprese legate alla mafia, quella che ha fatto nascere "tangentopoli" e così via.

Tuttavia, si dimentica anche la Storia: il Rinascimento venne finanziato da famiglie di banchieri che non appartenevano certo all'economia reale.

Si vuole ignorare che il denaro e la speculazione hanno sempre prodotto altro denaro, a volte ben più di quello prodotto dall'economia reale, magari creando non di rado anche danni per tanti e... benefici per pochi. E c'è chi afferma che la realizzazione di ricchezza finanziaria ha anche i suoi vantaggi: "...niente inquinamento, niente morti bianche, un mondo di terziario ricco e civile...". Come c'è chi sostiene che un Paese non può vivere esclusivamente di finanza. Tanto meno l'Italia che, però, non possiede materie prime ed ha un costo energetico pazzesco; il tutto condito da tanta... burocrazia.

#### La crisi e la recessione

Alla crisi finanziaria/immobiliare esplosa negli USA nel 2007 è subentrata una crisi economica che ha cominciato a farsi sentire in modo sensibile anche nel nostro Paese nella seconda metà del 2008, mettendo via, via, in difficoltà non poche aziende costituzionalmente sottocapitalizzate (purtroppo). Inoltre, prodotti finanziari senza valore (addirittura tossici) hanno infettato anche il nostro sistema bancario, il quale però ha cercato (senza riuscirci completamente) di ricollocare tali titoli sul mercato, estendendo l'infezione ad aziende. E persino a Comuni ed enti della P.A.

Cosicché, all'inizio del 2012, è iniziata una recessione progressiva.

Conseguentemente, ora manca lavoro e manca liquidità sana; molte aziende chiudono e aumenta la disoccupazione; quella giovanile poi s'aggrava a livelli mai raggiunti prima.

In questa situazione, i ricchi diventano più ricchi e i poveri diventano più poveri. Quel che è peggio, una grossa parte della classe media s'impoverisce.

Seguici anche su  
Facebook:



Studio Barale

STUDIO BARALE sas  
Via Vittorio Amedeo II 6  
10121 - Torino (TO)  
Tel. (011) 660.43.46  
Fax (011) 660.38.26

consulenti@studiobarale.it

E così cadono i consumi interni.

Infine, nel nostro Paese abbondano le PMI ed anche le micro-aziende (oltre il 90% ha meno di 10 addetti, familiari compresi) e sono ancora poche quelle che riescono a competere all'estero.

## Il debito pubblico fa la sua parte

Il debito pubblico del nostro Paese è costituito da titoli emessi dallo Stato a garanzia di prestiti ricevuti da altri Stati, da banche e da persone. Oltre ad essere cospicuo (ben oltre il 120% del PIL) mette in crisi lo Stato per il dubbio espresso da "controllori" privati (espresso con valori di *rating*) di non riuscire a restituire i prestiti. Cosicché lo Stato, per poter vendere i propri titoli, ha dovuto assoggettarsi al pagamento di interessi "pesanti", senza poter ridurre la dimensione del debito.

In tale scenario, quindi, s'impone un cambiamento radicale perché nel nostro Paese:

- soltanto i dipendenti delle aziende, i pensionati e pochi altri pagano le tasse;
- su chi paga le tasse gravano anche "tasse nascoste" dovute agli abusi connessi alla mancanza della cosiddetta "liberalizzazione";
- le aziende (sottocapitalizzate) sono "asciutte" e incontrano serie difficoltà a trovare mezzi finanziari;
- i disoccupati devono vivere con i magri contributi della cassa integrazione (fin che dura), ...e così via.

## Vendere oggi è sempre più difficile

Evidentemente, parlare di vendita nella situazione testé sintetizzata diventa problematico. Tuttavia, nel processo di cambiamento si devono considerare anche le tecniche di vendita adeguate. Perché il comportamento dell'acquirente (intermedio e consumatore/utente finale) è cambiato.

L'esigenza di capire e, se possibile, anticipare i bisogni e le aspettative degli acquirenti potenziali di beni e servizi già si evidenziò fin dagli anni Settanta, dopo il boom economico, dove la domanda cominciava a superare la capacità di offerta. Prima degli anni Settanta, infatti, grazie alla modernizzazione degli impianti produttivi, l'offerta era superiore alla domanda; poi, per effetto del problema petrolifero che innescò la crisi energetica (1973), il Governo italiano varò un piano nazionale di austerità. E le conseguenze della crisi energetica - data la dipendenza dal petrolio del nostro Paese - non tardarono a manifestarsi anche sul sistema industriale che fu costretto a ridurre drasticamente i tassi di crescita registrati negli anni precedenti. In ogni caso, la crisi attuale risulta essere la più grave del dopoguerra e ancora non si vede quando finirà.

## UN PO' DI STORIA PER CAPIRE

Nel decennio 1960/1970, il modello dominante era la vendita persuasiva con comportamenti ... aggressivi, per accaparrarsi preferenze.

In quegli anni s'insegnava al venditore come stringere la mano del cliente, come guardarlo negli occhi per esprimere la massima sicurezza. L'avvento della PNL (Programmazione Neuro-linguistica) proveniente dagli USA come nuova Scuola, influenzò non poco le tecniche di vendita. E così anche la "teoria dei giochi": scienza matematica che analizza le situazioni di conflitto e ne ricerca le soluzioni competitive/collaborative, tramite modelli.

Il mestiere di venditore era facilitato da tre vantaggi:

1. più informazioni di quante ne possedeva il cliente;
2. l'abilità (naturale o imparata) di persuadere;
3. la scarsità di informazioni e di prodotti (quest'ultima finché la domanda è stata superiore all'offerta)

A quel tempo le imprese - con l'evoluzione tecnologica - sfornarono tanti prodotti nuovi che furono oggetto di dimostrazioni, capaci di accendere l'interesse del potenziale acquirente. Data l'esiguità dei modelli formativi di allora, era in vigore la teoria dei primi quattro minuti, dove il venditore si giocava il 30% del successo di vendita; un altro 40% se lo giocava nella cosiddetta "chiusura"; ovvero, nella conclusione dell'interazione dove si doveva acquisire l'ordine. Il restante 30% dell'esito dell'iterazione si giocava nel superamento delle obiezioni: "...lei ha perfettamente ragione ma...".

Negli anni Ottanta arrivò dal Regno Unito - frutto della collaborazione di alcuni ricercatori con dei venditori di successo - l'esito di una colossale ricerca dalla quale emerse che il nuovo cliente importante (identificato nella Grande Distribuzione e in altri soggetti evoluti), era più scaltro, quindi più difficile da conquistare.

L'esito della ricerca evidenziò altresì che:

- l'acquirente potenziale (il buyer) è assediato, ma ormai le decisioni d'acquisto più importanti vengono prese da più persone prima di lui;
- i primi minuti non sono più determinanti,

purché si osservino le regole della buona educazione (anche quando l'educazione non era prerogativa di tutti i buyer);

- l'acquirente ora ha molte alternative tra cui scegliere per acquistare il medesimo prodotto; diventa anche impaziente e talvolta scostante se il venditore non riesce a catturare la sua attenzione e accendere il suo interesse;
- l'acquirente conosce e previene le cosiddette "tecniche di chiusura";
- in ogni caso, il ciclo di vendita si allunga perché l'ordinazione importante non si conclude più alla prima intervista, ma si articola in più fasi;
- la dimostrazione non ha più effetto, perché non ci sono più novità significative che possano accendere l'interesse del cliente;
- ora si deve scoprire l'insoddisfazione per innescare il clima adatto all'argomentazione di una offerta;
- il venditore, talvolta, deve essere affiancato da specialisti e deve svolgere molto lavoro a tavolino (raccolta e diffusione di informazioni);
- il venditore deve imparare a negoziare; perciò deve essere formato.

La forza contrattuale dell'acquirente ha complicato ulteriormente le cose, perché l'acquirente intermedio che ha pochi soldi non vuol sostenere il costo del magazzino. E quando la situazione unita alla forza contrattuale lo permettono, compra sul venduto e paga quando può (o vuole).

In ogni caso, l'acquirente comprerà sempre più quando vorrà e da chi vorrà perché sarà sempre più in grado di sfruttare le informazioni a sua disposizione.

A questo punto sorge la domanda: qual è il destino del venditore?

## IL CAMBIAMENTO

Ancor prima della crisi che stiamo vivendo oggi due dei tre punti di vantaggio che ha goduto il venditore hanno perso valore, perché:

1. il venditore non è più padrone dell'informazione: ormai tutto si può trovare attraverso Internet;
2. l'abbondanza delle alternative tra cui scegliere ha annullato anche la scarsità dell'offerta.

E così la capacità di persuadere non trova più le premesse per esprimersi efficacemente.

Prima di agire, il venditore oggi deve ragionare in termini di Marketing: considerare i bisogni e le caratteristiche del consumatore/utilizzatore che vuole servire direttamente (B2B) o tramite l'intermediazione (B2C).

### Tre aree del cambiamento

Negli anni Duemila i venditori devono affrontare tre aree di cambiamento importanti:

#### 1. la gestione della zona di vendita:

- i tentativi di contattare le persone sono diventati problematici, perché le persone si difendono da intrusioni diventate fastidiose. Così la maggior parte dei venditori perde tempo nel tentativo di superare i filtri che diventano sempre più "sbarramenti" veri e propri.
- Presentarsi personalmente "a freddo" negli uffici fa perdere ancora più tempo ed è anche molto più oneroso, oltre che inefficace.

#### 2. lo svolgimento dell'intervista di vendita:

- oggi la vendita si "costruisce" sulla traccia del processo decisionale d'acquisto e s'innesca sulla insoddisfazione del cliente.
- Quindi, il protagonista non è più il prodotto/soluzione ma sono le persone che decidono l'acquisto della soluzione, perché elimina **l'insoddisfazione**.
- E la credibilità della soluzione si crea presentando efficacemente la peculiarità della azienda-mandante, confermando la competenza nella soluzione stessa.

### 3. L'assoluta padronanza di ciò che si vende.

- Sono ancora pochi i venditori che frequentano la fabbrica della mandante per approfondire la conoscenza:
  - della mission aziendale;
  - del processo produttivo;
  - del prodotto;
  - della gestione degli ordini e della logistica.

Tutto per riuscire a trasferire proprie convinzioni nelle interviste di vendita.

### Sfruttare l'insoddisfazione

Col crescere della complessità, nelle aziende risultano critiche tanto la capacità di prendere una decisione riguardante un problema (*problem solving*), quanto la capacità di identificare chiaramente i problemi da risolvere, o quella di decidere qual è il problema più rilevante da affrontare. A livello inconscio vengono adottate delle semplificazioni inadeguate, quando esse non costituiscono addirittura dei trabocchetti.

Esaminando le informazioni in suo possesso, il cliente si serve di automatismi che derivano dalla sedimentazione dell'esperienza. E questo è il limite della razionalità. La decisione di un investimento, o quella di stipulare un contratto sono prese col cosiddetto "buon senso", ad intuito. E il buon senso è alimentato dall'esperienza ma l'intuizione che segue è anche la causa di sottovalutazioni e di non pochi errori.

Gli studi che riguardano i processi decisionali dimostrano che il decisore:

- non utilizza tutte le informazioni necessarie;
- non conosce tutte le alternative possibili;
- non conosce tutte le conseguenze che possono derivare;
- non tutti gli obiettivi sono chiari.

Strumenti utili (l'albero delle decisioni, appunti o banali *check-list*, per esempio) sovente non vengono utilizzati per raccogliere e mettere ordine alle informazioni nell'analisi dei problemi, dando così spazio all'inefficienza. E la giustificazione di ciò è sovente la... mancanza di tempo.

Il venditore di domani, quindi, dovrà approfondire proprio la tecnica di *problem solving*, per imparare a far emergere e sfruttare l'insoddisfazione.

### Coltivare le relazioni

In ogni caso, il venditore che pensasse di arrivare bel nuovo dal cliente con l'argomentazione finalizzata a portare a casa l'ordine subito (o quasi), perderà il suo tempo. Perché non avrà nulla da dire che il cliente non sappia già. Eppure le opportunità di vendere non mancheranno mai, perché nessuna organizzazione funziona (ne' mai funzionerà) perfettamente. Tutte avranno sempre qualche cosa da migliorare. Ma siccome, al momento, stanno andando avanti lo stesso, sperando che non succeda qualcosa di grave, finché dura...

Stando così le cose, il venditore deve puntare sulla relazione: coltivare il rapporto con tutta l'organizzazione del cliente, nella veste di consulente, per poter cogliere la... insoddisfazione. Solo a quel momento potrà fare in modo di conquistare la preferenza.

Questo modo di lavorare potrà suscitare non poche perplessità, perché – a tutta prima – il venditore di oggi percepisce subito il tempo di lavoro (apparentemente) improduttivo. Ma tale percezione è conseguenza della naturale resistenza al cambiamento.

Il mondo è cambiato e anche la tecnica di vendita deve adeguarsi al cambiamento. Tuttavia, il cambiamento deve partire prima dal management.