



## L'arte della Vendita Complessa

Numerose aziende oggi sono chiamate a vendere ai propri clienti aggregati di prodotti e servizi che sempre più spesso diventano soluzioni. La progressiva incorporazione, nei prodotti e nei servizi forniti, di quote crescenti di tecnologia informativa, ha da un lato ampliato considerevolmente le potenzialità e le prestazioni dei prodotti offerti ma dall'altro ne ha incrementato al tempo stesso la complessità della vendita.

L'esigenza di conoscere e saper padroneggiare l'arte della vendita complessa, o key account management, non è più quindi caratteristica solo dei grandi contractor. Un numero sempre maggiore di aziende, anche di medie dimensioni, ne avverte ogni giorno di più la necessità. Ecco qui allora come costruire in azienda uno staff di veri artisti della vendita complessa.

Cosa hanno in comune un sistema di telecomunicazioni per una media azienda, il software gestionale di un ospedale, un impianto per la produzione di tecnopolimeri, una centrale elettrica, un sistema d'arma per un incrociatore di nuova generazione o il piano regolatore di una grande città? Cosa accomuna la media azienda, l'ospedale, l'industria chimica, la società energetica, il cantiere navale e l'amministrazione comunale? E cosa hanno in comune gli uomini che sono in grado di chiudere con successo contratti di fornitura in questi settori?

Tutti siamo in grado di capire che c'è una grossa differenza fra chiudere una fornitura, anche importante, di cancelleria per ufficio e acquisire un contratto per la progettazione e la costruzione di un impianto chimico. Alcune differenze sono molto evidenti: gli importi in gioco non sono paragonabili e, soprattutto, la quantità di tempo necessaria per passare da una richiesta d'offerta ad una commessa acquisita differisce per alcuni ordini di grandezza. Altre differenze sono meno evidenti ma non per questo meno importanti. È quindi facile intuire che debbano necessariamente esistere rilevanti differenze, nei processi commerciali, sia organizzativi sia operativi, fra un'azienda di commercio all'ingrosso di cancelleria e un contractor di impiantistica chimica. Molto probabilmente, almeno a prima vista, anche se opera in mercati industriali, la vostra azienda non ha molto a che spartire con una società di impiantistica chimica, ciononostante ci sono buone probabilità che negli ultimi anni il tempo necessario per acquisire un nuovo ordine si sia lentamente ma costantemente allungato. Tale circostanza è solo in parte dovuta al quadro economico generale, la realtà è che se la vostra azienda in passato vendeva ad altre aziende prodotti o servizi, oggi sempre più spesso è chiamata a vendere aggregati di prodotti e servizi che sempre più spesso chiama soluzioni. Se vogliamo vederla diversamente possiamo riflettere su come, pressoché in tutti i settori, la progressiva incorporazione, nei prodotti e nei servizi forniti, di quote crescenti di tecnologia informativa, ne abbia da un lato ampliato considerevolmente le potenzialità e le prestazioni ma dall'altro ne abbia incrementato al tempo stesso la complessità.

La conseguenza è evidente: l'esigenza di conoscere e saper padroneggiare l'arte della vendita complessa non è più caratteristica solo dei grandi contractor, un numero sempre maggiore di aziende, anche di medie dimensioni, ne avverte ogni giorno di più la necessità.

Ma cosa rende complessa una vendita? La risposta è facile, a patto di saper rispondere ad un'altra domanda: quando un acquisto è critico? Sì perché ad ogni processo di vendita corrisponde un parallelo processo di acquisto e tanto la criticità dell'acquisto è maggiore, tanto maggiore risulta la complessità della vendita.

### *Sempre di più acquisti "critici"?*

Anche nel caso di una piccola azienda c'è una bella differenza fra acquistare la carta per le fotocopie e decidere di cambiare il software gestionale o anche acquistare un immobile per una nuova sede. Appare evidente che il primo acquisto, la carta per fotocopie, non pone alcun problema e, di norma, viene perfezionato a livelli abbastanza bassi della gerarchia aziendale. Discorso sostanzialmente differente va fatto per gli altri due acquisti, entrambi occuperanno il management aziendale per un tempo abbastanza lungo dandogli non pochi grattacapi. Vale quindi la pena di domandarsi cosa renda critico un acquisto. E poiché ad ogni acquisto critico corrisponde una vendita complessa, comprendendo quali siano le circostanze all'origine della criticità di un acquisto potremo arrivare più agevolmente a capire l'essenza dell'arte della vendita complessa.

Un primo indizio di criticità è sicuramente l'importo dell'acquisto, ma se è sicuramente vero che un importo elevato rende critico un acquisto non è certamente corretto il contrario. Non è vero infatti che ogni acquisto di importo ridotto sia di per se a bassa criticità. Un software gestionale, soprattutto se in tecnologia cloud può avere un prezzo di entrata davvero ridotto ma non per questo il suo acquisto viene deciso a cuor leggero.

Proviamo a riflettere, se dopo aver perfezionato la migrazione al nuovo software gestionale quest'ultimo dovesse andare in blocco o, peggio, dare luogo ad errori di calcolo quali conseguenze, e di che entità, ne avrebbe l'operatività aziendale? Marginali? Non credo. Ma anche solo se gli operatori dovessero trovare questo software lento o poco ergonomico cosa succederebbe? Credo proprio che le conseguenze sarebbero altrettanto gravi. Se viceversa la carta per fotocopie dovesse

incedersi troppo di frequente o avesse delle lievi imperfezioni sarebbe un grave problema per l'azienda in questione? Molto probabilmente no... eccettuato un solo caso: qualora l'azienda in questione fosse una copisteria!

Ogni capo azienda sarebbe fortemente preoccupato di fronte all'eventualità di una contabilità bloccata o, peggio, di una sequenza di errori nei sistemi di fatturazione. Mentre credo proprio che nessuno dei suddetti capi azienda, con l'eccezione del titolare della copisteria, si preoccuperebbe per più di una decina di secondi a fronte di una macchiolina nelle fotocopie o della necessità di far sostituire una fornitura di carta. Possiamo concludere che se sicuramente l'importo è un primo elemento di criticità per un acquisto, certamente l'impatto sulle performance aziendali è sicuramente il secondo e probabilmente più importante elemento di criticità. Naturalmente questo elemento può essere visto anche in positivo. Un acquisto ad elevato impatto sulle performance aziendali, se ben fatto, porta ad una maggiore creazione di valore ed è quindi un fattore di competitività importante. Tutte le aziende operanti in mercati industriali cercano in ogni modo di mettere a punto, per i propri clienti, prodotti e servizi in grado di creare sempre maggior valore. Strategia corretta da tutti i punti di vista, a patto di tener conto che così facendo aumenterà inevitabilmente la criticità dell'acquisto e, di converso, la complessità della vendita.

Un terzo elemento è sicuramente correlato con il fattore esperienza. Un acquisto ripetuto frequentemente è sicuramente meno problematico di un acquisto che si effettua una tantum. Se per un'azienda qualunque comprare un immobile è sicuramente un acquisto impegnativo e coinvolgente, esiste sicuramente una categoria di aziende per le quali tutto ciò è quasi di routine. Sto parlando, avrete capito, delle società immobiliari per le quali acquistare un immobile è un'attività sicuramente importante ma per la quale si dispone di un rilevante corredo di competenze, esperienza e relazioni. Quindi possiamo dire che l'episodicità dell'acquisto è senza dubbio un fattore di criticità rilevante

Un quarto ed ultimo elemento è connesso con il numero di alternative, realmente fungibili fra loro, che il mercato offre in relazione all'acquisto in oggetto. Migrare da una soluzione tradizionale verso una soluzione proposta in esclusiva da un solo fornitore sul mercato è sicuramente una scelta molto più critica rispetto all'adottare un soluzione simile a quella attuale e per la quale il mercato offre numerose alternative. Nel primo caso l'acquirente sa che, una volta effettuato l'acquisto, il potere contrattuale del nuovo fornitore sarà sicuramente più elevato, di conseguenza i benefici incrementali della nuova soluzione dovranno bilanciare adeguatamente questa perdita di potere contrattuale e questo processo valutativo allungherà ulteriormente la fase di acquisto. Il potere contrattuale del fornitore è quindi in quarto fattore di criticità di un acquisto.

### *Cosa cambia nell'azienda cliente*

Al crescere della criticità dell'acquisto l'azienda acquirente reagisce modificando i propri processi di approvvigionamento, tre elementi descrivono bene questi cambiamenti. Aumenta la durata e il numero di fasi del processo d'acquisto, cresce il numero di soggetti coinvolti nell'acquisto, il momento decisionale dell'acquisto si sposta verso l'alto.

In primo luogo quindi, al crescere della criticità, il processo di acquisto vero e proprio si dilata e assorbe complessivamente più tempo, aumenta il numero di fasi e, soprattutto aumento il numero di controlli che l'azienda via via introduce allo scopo di garantirsi nei confronti di un acquisto sbagliato. In un processo d'acquisto semplice possiamo identificare facilmente quattro fasi. La prima fase è quella della percezione, del problema da risolvere o dell'opportunità da cogliere. Non dimentichiamo mai che nessuna azienda compra prodotti o servizi, tutte invece comprano soluzioni a problemi o opportunità di risparmio di tempo o di denaro. La seconda fase è quella della richiesta e della acquisizione delle proposte. Essendo infatti l'acquisto sostanzialmente semplice la specificazione del prodotto o del servizio da acquistare è facile e rapida. La terza fase è quella della selezione del fornitore e del perfezionamento dell'acquisto. La quarta ed ultima fase è infine quella dell'utilizzo della valutazione e dell'orientamento.

In un acquisto complesso la prima fase, quella della percezione, è sensibilmente più lunga ed articolata e, fra questa fase e quella della richiesta, se ne inserisce un'altra, estremamente importante ai fini della vendita complessa, che può essere definita come la fase dell'accettazione del concetto di soluzione e della sua specificazione ai fini della richiesta d'offerta. Ad ogni problema o opportunità possono infatti corrispondere numerosi concept anche molto diversi fra loro. Far accettare ad un'azienda un concetto di soluzione allineato con il profilo di offerta della propria azienda rappresenta un passo fondamentale verso il successo in una vendita complessa.

In secondo luogo al crescere della criticità dell'acquisto il numero dei soggetti coinvolti nel processo aumenta di numero. Se per un acquisto a bassa criticità vengono coinvolte una o al massimo due funzioni aziendali, in un acquisto critico le funzioni aziendali coinvolte possono raddoppiare o anche triplicare. Ma, quel che è peggio, il processo tende a perdere una sua linearità per veder crescere ricicli e feed-back fra differenti funzioni proprio a causa delle responsabilità e degli impatti che si vengono ad evidenziare e che potrebbero avere effetti rilevanti sui risultati aziendali. In buona sostanza in un acquisto a specifica è sufficiente una richiesta di approvvigionamento ben circostanziata da parte della funzione che necessita del prodotto o del servizio, dopo di che gli acquisti faranno il loro lavoro e il processo di acquisto potrà considerarsi concluso. In un acquisto critico tipicamente, a fronte di una sollecitazione generica del top management, entra dapprima in gioco un soggetto che circonda il problema/opportunità definendone anche le alternative più opportune reperibili sul mercato. Può trattarsi di un advisor esterno o di una funzione tecnica interna che in sostanza stende quello che potremo chiamare capitolato, requisiti utente o in altro modo in funzione del settore in cui ci troviamo. I fornitori possono essere già presenti in questa fase, direttamente o tramite influenzatori, per offrire una realizzazione pilota o, come si dice talvolta, per un proof of concept ovvero per dare una prova della validità del proprio concept di soluzione, proprio allo scopo di provarne, come abbiamo visto prima, l'accettazione. In queste fasi possono essere coinvolte diverse funzioni aziendali, quali il marketing e le vendite, per l'impatto che il nuovo concept potrebbe avere sulle caratteristiche dei prodotti, sui livelli di prezzo e su eventuali nuovi target di clienti, la pianificazione e controllo, per l'attribuzione a capex o opex della spesa da affrontare. Solo alla fine del processo gli acquisti vengono realmente coinvolti, ma per effettuare una trattativa d'acquisto il cui destinatario è però già definito. È chiaro allora che il venditore che dovesse focalizzare la propria relazione, o addirittura limitarla, come d'altronde è d'uso nel caso di acquisti a bassa criticità, unicamente con la funzione acquisti, avrebbe davvero scarse o nulle probabilità di successo.

Tutto quanto visto sopra porta inevitabilmente alla terza circostanza, ovvero al naturale coinvolgimento del top management aziendale nel processo d'acquisto. Il top management è frequentemente l'iniziatore e il decisore in un acquisto ad elevata criticità, ma è tuttavia fortemente esposto all'azione, richiesta e non richiesta, di un gran numero di influenzatori, sia esterni sia interni, sia ufficiali sia ufficiosi. Consulenti, advisor, amici, colleghi pari grado di altre aziende, sono spesso molto ascoltati dal top management in occasione di acquisti ad elevata criticità. Dove esiste può venire coinvolto il consiglio di amministrazione e in questo caso il processo si allunga in maniera considerevole.

Se quindi riconosciamo che i nostri prodotti, i nostri servizi o le nostre soluzioni rappresentano un acquisto critico per i nostri clienti rassegniamoci! I nostri venditori, per aver successo, dovranno saper anticipare e gestire, fin dalle prime battute, un processo lungo e articolato, dovranno conoscere ed entrare in relazione con un numero rilevante di funzioni e soggetti all'interno e, soprattutto, all'esterno all'azienda, dovranno infine essere in grado di relazionarsi in maniera credibile e continuativa con il top management aziendale. In una parola dovranno saper armonizzare nei tempi e nei modi giusti un gran numero di elementi per arrivare ad un grande risultato finale...e ditemi se questo non è essere degli artisti!

### *La formula segreta*

Ogni artista ha una sua formula segreta, e anche nell'arte della vendita complessa vi sono alcune regole che, se seguite correttamente, possono aiutare a raggiungere il successo.

Il concetto fondamentale da tenere presente è che nella stragrande maggioranza dei casi, all'inizio di un processo di vendita complessa, il cliente non ha ben chiaro ciò di cui ha bisogno e men che meno ciò che vuole acquistare. Il cliente in genere ha un problema da risolvere o è interessato a cogliere un'opportunità ma, soprattutto nelle prime fasi del processo d'acquisto, ha un'idea solo generica della soluzione che potrebbe acquistare, dei suoi costi e dei benefici che potrebbero derivargli. Ecco quindi gli otto elementi in grado di trasformare in un successo ogni vendita complessa.

Avviare la relazione ascoltando. Il venditore tradizionale ha un suo modo, per l'appunto tradizionale, di avvicinare il cliente. Iniziare la relazione con il potenziale acquirente, descrivendo il prodotto, le sue caratteristiche distintive e il suo prezzo conveniente è la via sicura per perdere la commessa. È invece fondamentale far parlare a lungo il cliente del suo business, dei punti di forza della sua azienda, delle aree dove ritiene siano possibili miglioramenti e infine dei progetti nel cassetto ancora non avviati per mancanza di tempo o di risorse.

Capire quale valore è possibile creare. Il vero artista della vendita complessa conosce bene le soluzioni che propone, e soprattutto è in grado rapidamente di capire in che modo la sua soluzione può generare nuovo valore per il cliente che ha davanti. Può aumentare la velocità di un processo aziendale? Può ridurre il costo o le risorse impegnate? Può consentire all'azienda cliente di offrire un servizio di migliore qualità ai propri clienti? O forse può consentirle di lanciare un nuovo prodotto o un nuovo servizio?

Fornire al cliente un valido benefit case. Un acquisto complesso il più delle volte significa un cambiamento che, almeno nel breve termine, comporta disagi e problemi operativi. Se si è in presenza, in ultima analisi, di una chiara e documentata prospettiva di poter conseguire minori costi o maggiori fatturati allora la decisione verrà presa più rapidamente e soprattutto il venditore sarà in grado di argomentare con evidenze numeriche e fattuali il beneficio conseguibile sarà ritenuto molto più credibile e avrà sicure probabilità di essere favorito.

Far comprare l'uomo prima della proposta. Nella vendita complessa infatti è il venditore che conquista il cliente, con la sua capacità di definire e quantificare il valore che la sua soluzione è in grado di generare, molto prima delle caratteristiche e del prezzo della proposta. È l'artista della vendita complessa che è in grado di assicurare il cliente sulla fase di realizzazione, sul roll-out e, soprattutto, sul post-vendita.

Ricordarsi delle quattro D. L'artista della vendita complessa è in definitiva un project manager. È un regista delle diverse risorse aziendali: tecnologia, progettazione, produzione, finanza, legale, contabilità, service. Il modello che questo venditore segue è quello delle quattro D: Discover, Diagnose, Design e Deliver.

Partire sempre in largo anticipo. L'artista della vendita complessa è presente dal cliente quando il processo d'acquisto critico non è ancora iniziato. Conosce i progetti nel cassetto del cliente ed è lui stesso che contribuisce ad avviarli convincendo il cliente sui benefici ottenibili, aiutando il cliente a trovare, anche esternamente, le risorse finanziarie e umane, pilotando infine la richiesta d'offerta in maniera che quest'ultima sia tagliata su misura sulla soluzione proposta.

Non bruciare i tempi. Presentare la propria proposta troppo presto è l'errore più comune che un venditore può commettere nel caso di una vendita complessa. Una presentazione prematura può avvenire quando il cliente non ha ancora accettato il concetto proposto o, peggio ancora, in una fase in cui il venditore non ha ancora capito bene le reali esigenze del cliente. E nulla è più dannoso di una proposta disallineata con le esigenze. E poi, non guasta, la proposta giunta per ultima, chissà perché, ha più probabilità di essere la più conveniente!

Accertarsi rapidamente se il cliente vuole o può realmente effettuare l'acquisto. Nella vendita complessa lo scenario è spesso fumoso. Una proposta di questo tipo comporterà per il venditore la stesura di un progetto preliminare, l'elaborazione di un benefit case a supporto, la ricerca di strumenti di copertura finanziaria e così via. Alcuni clienti chiedono tale attività a più venditori, ascoltano con attenzione le proposte, rielaborano i documenti ricevuti e alla fine... fanno da soli. O non fanno nulla del tutto perché non hanno un euro da spendere. Se ci sono serie perplessità sulle reali intenzioni del cliente a procedere correttamente è meglio chiedere un compenso per le fasi progettuali di pre-vendita.

### *I quattro comandamenti*

Per concludere vale la pena di evidenziare i quattro pilastri su cui si regge la competenza e la capacità di impatto sul cliente di un vero artista della vendita complessa. Qui il venditore deve preoccuparsi di conoscere il cliente e il suo settore almeno quanto le soluzioni che propone.

*Primo. Conoscere il settore.* Un importante produttore di ausiliari chimici per l'edilizia assume come venditori solo ex capo cantieri. Solo loro, sostiene il direttore commerciale, sono in grado di parlare lo stesso linguaggio dei clienti. In realtà questo direttore commerciale intuisce che la prima competenza che un artista della vendita complessa deve necessariamente possedere è proprio la conoscenza approfondita del settore industriale dove operano i suoi clienti e i suoi prospect. Non è un caso che molte aziende operanti in settori complessi attribuiscono rilevante importanza, nella loro struttura commerciale, ad alcune figure professionali denominate Industry Manager proprio per la loro competenza di settore. Per un'efficace conoscenza del settore dove si intende operare è necessario quindi saper dare risposta alle domande che seguono:

- Qual è la catena del valore nel settore?
- Quali sono le innovazioni all'orizzonte, di prodotto, di processo di mercato?
- Quali prodotti o soluzioni a portafoglio sono maggiormente mirati al settore?
- Quali applicazioni pilota o industriali possiamo vantare nel settore?
- Quali aziende operano nel settore e qual è, per noi, il loro potenziale commerciale?

*Secondo. Conoscere il cliente.* In special modo per i clienti di dimensioni maggiori, è necessario conoscere davvero il cliente. Le persone, il loro ruolo nei processi decisionali, i piani di investimento nel dettaglio. I veri artisti della vendita complessa vivono presso i loro clienti, stazionano nei corridoi nei pressi degli uffici della direzione, li potete incontrare spesso alla macchina del caffè al piano nobile. Si fanno dare una stanza nella sede del cliente dicendo che è per realizzare un migliore coordinamento. Questi veri artisti diventano realmente dei partner del cliente, talvolta giudicati ancora più affidabili delle stesse risorse interne. Queste persone vengono spesso denominate Account Manager e per essere realmente efficaci devono saper dare pronta risposta alle domande che seguono:

- Quale è la catena del valore del cliente
- Quali sono le attività dove si crea il maggior valore?
- Come è fatto il processo di acquisto del cliente?
- Quali soggetti e a che titolo sono coinvolti nell'acquisto?
- Quali sono le strategie del cliente ed i suoi programmi di investimento?
- Quale è il potenziale di business per la nostra azienda?
- Quale è la quota di cliente della nostra azienda?
- Quali sono le percezioni del cliente nei nostri confronti?
- Quali sono le percezioni del cliente nei confronti dei concorrenti?

*Terzo. Conoscere la soluzione.* Conoscere il settore e conoscere il cliente è essenziale, ma diventa un esercizio sterile se il venditore non padroneggia veramente bene la propria offerta, se non conosce cioè le soluzioni che propone e come queste possono generare valore per le aziende del settore o per uno specifico grande cliente.

- Quali sono i nostri prodotti ed i servizi in grado di generare valore per il cliente?
- Su quali anelli, nella catena del valore del cliente, i nostri prodotti e le nostre soluzioni sono maggiormente competitivi?
- Come impattano le nostre soluzioni in termini di minori costi e/o maggiori fatturati?
- Come si quantificano, per unità di prodotto, i benefici ottenibili?
- Quali sono i punti di forza e quali i punti di debolezza delle nostre soluzioni rispetto a quelle dei competitor?

*Quarto. Avere le competenze.* Da ultimo, sembra quasi scontato ma non lo è per molte le aziende, nella vendita complessa il venditore deve disporre delle competenze interdisciplinari necessarie a avviare, gestire e finalizzare correttamente la trattativa.

- Competenze tecniche
- Competenze di business settoriali e intersettoriali

- Competenze negoziali
- Competenze legali
- Competenze di project financing
- Capacità di comunicazione
- Capacità relazionali

Un artista o Superman? In realtà il processo formativo di un bravo industry manager o di un valido account manager è articolato e fortemente basato sul training on the job. Si può, come dicevo partire da figure provenienti dal settore o addirittura dal cliente, ma poi è necessario portarli con un lavoro guidato e metodologicamente rigoroso a costruirsi e tenere aggiornato il loro Industry Intelligence Report o l'Account Intelligence Report ed è altrettanto necessario creare processi organizzativi che li forzino a conoscere perfettamente il profilo d'offerta aziendale e a dotarsi delle competenze interdisciplinari che abbiamo visto.

Faticoso? Molto! D'altra parte una vera opera d'arte, dicono, è fatta per un quarto da ispirazione e per tre quarti da... traspirazione.

© Busacca & Associati

[www.busacca.it](http://www.busacca.it) - [www.facebook.com/Busacca.Associati](https://www.facebook.com/Busacca.Associati)