

A cosa serve la forza di vendita?

di Odile Robotti, Amministratore Unico Learning Edge s.r.l.

Mi occupo professionalmente di formazione e posso dire, confortata da una discreta casistica, che poche platee sono scettiche verso la formazione come quelle composte di commerciali.

Consapevoli della responsabilità che l'azienda affida loro con i budget di vendita, abituati a gestire con destrezza situazioni complesse per "portare a casa i risultati" e costretti ad essere sempre "incantatori di serpenti", i commerciali non si fanno certo incantare dagli altri. Messi davanti ad un formatore, assumono spesso un atteggiamento tra il vagamente annoiato ("quello che serve già lo sappiamo, se no non saremmo più qui") e il rilassato ("finalmente una giornata in cui mi posso riposare"). Il telefonino, non sto facendo la spia perché tanto lo sanno tutti, è rigorosamente sempre acceso. La prima sfida, quindi, è coinvolgerli.

La provocazione, in questi casi, funziona meglio di altre cose e, nella mia esperienza, c'è una domanda che riesce a risvegliare l'interesse di queste difficili platee giocando, appunto, sulla sfida.

La domanda è: "A che cosa serve la forza di vendita? In altre parole: perché l'azienda vi paga?". Per chi è responsabile di budget milionari che, da soli, valgono come il fatturato di una piccola azienda, la domanda è eretica e merita una risposta secca e dottrinale. Da più parti, con il tono di un'ovvia e, al tempo stesso, doverosa puntualizzazione, mi rispondono "Serve a vendere", "Serve a fatturare", "Serve a mandare avanti l'azienda", "Serve a far conoscere l'offerta ai Clienti", "Serve a convincere i Clienti che siamo i migliori". Perfetto, è quello che volevo.

Infatti, ciò di cui molti sono convinti (il primo a sostenere questa tesi, che io sappia, fu Neil Rackam) è che il ruolo "ideale" dei commerciali sia cambiato negli anni e che "solo" vendere non sia più sufficiente per una forza vendita che voglia sopravvivere nel XXI° secolo.

Non dico che vendere non serva: è un modo di "raccogliere valore". Tuttavia, se si analizza ciò che è successo nelle altre funzioni aziendali negli ultimi 15-20 anni, ci si accorge che l'enfasi è stata piuttosto sulla *creazione di valore*. In altre parole, c'è stato un movimento che, sotto vari nomi (*reengineering, delayering*, ecc.), ha smantellato e eliminato strutture e attività che non aggiungevano valore. Alla fine del processo, spesso doloroso, le aziende sono state in grado di offrire prodotti meno cari e con caratteristiche migliori ai propri Clienti. La ripartizione del valore così creato tra l'azienda e il Cliente, naturalmente, dipende da molti fattori, primo tra tutti il livello di concorrenza del settore. Comunque sia avvenuta la ripartizione, però, il risultato è stato sempre un maggior valore anche per il Cliente.

Quindi, le varie funzioni aziendali hanno contribuito, negli ultimi due decenni, a *creare* valore per i Clienti. E la funzione commerciale? E' rimasta indietro. Ha continuato a *comunicare* e a *raccogliere* valore più che a *crearlo*. Intendiamoci, per un certo periodo, le due cose hanno coinciso. Gli Informatori Tecnico Scientifici informavano i medici dei nuovi farmaci che le case farmaceutiche sviluppavano, svolgendo un ruolo di aggiornamento. Analogamente facevano altri rappresentanti commerciali in molti settori. In questo modo, creavano valore dando informazioni. Questo non vale più?

In verità, siamo in molti a pensare che valga sempre meno. Il commerciale che conosce perfettamente le proprie soluzioni e "le racconta" ai Clienti rischia sempre più di trovare davanti a sé Clienti ben informati ed aggiornati, che, tra siti aziendali, riviste *online*, *forum* su internet e altro, hanno già reperito le informazioni che servono dalle fonti che preferiscono. Le nuove tecnologie hanno reso l'informazione accessibile e il cambiamento culturale ha fatto il resto.

La domanda diventa quindi "come può la forza di vendita continuare a creare valore per i propri Clienti?". I Clienti che quindici anni fa volevano informazioni ("che effetti collaterali avete avuto col farmaco in sperimentazione?", "quanto migliorano realmente le prestazioni col nuovo sistema operativo?", "che soluzione ha implementato l'azienda X per risolvere il problema Y?", ecc.), cosa vogliono adesso? I commerciali che facevano da dispensatori di *know-how* e informazioni (non solo di prodotto), adesso cosa devono fare?

Per capire come creare valore è necessario un passo indietro. *Creare valore* significa ampliare il gap tra i costi che il Cliente deve sostenere per acquisire il prodotto/servizio e benefici che ne ricava (fig. 1 e 2). Prima ancora di entrare nel merito di dove convenga agire per creare valore – benefici o costi – e di come fare, occorre una precisazione. I benefici e i costi sono solo quelli percepiti dal Cliente, che è arbitro assoluto nel decidere ciò che è beneficio, ciò che è costo e quanto valgano entrambi per la sua organizzazione.

E, infatti, benefici e costi non sono uguali per tutti. Quello che per un Cliente è un elemento di valore (beneficio), per un altro può essere un elemento indesiderabile o addirittura sgradito. Alcuni casi sono eclatanti al punto di essere banali. In un telefonino, per esempio, le funzionalità avanzate (tra cui la possibilità di ricevere la posta elettronica e di scattare foto con buona risoluzione) possono essere importanti benefici per un giovane manager o elementi di intralcio per un anziano che utilizza il telefono cellulare solo per fare chiamate e sempre ai soliti tre o quattro numeri. Per chi ama il *bricolage*, il fatto che qualcosa si venduto in pezzi da assemblare, è un beneficio (oltre all’oggetto, si acquista il piacere di trascorrere qualche ora facendo *bricolage* e la soddisfazione di “averlo fatto da soli”). Per chi non ama il fai-da-te, dover spendere del tempo nell’assemblaggio è un costo.

Purtroppo, le situazioni con cui si confronta chi fa vendita complessa *business-to-business* non sono mai così semplici. Capire quanto conti un beneficio o un costo per un particolare Cliente richiede competenze di prodotto/servizio, ma, soprattutto, una conoscenza approfondita del Cliente e del settore in cui opera. Ma, anche se è difficile, bisogna riuscire a identificare i benefici più rilevanti per il Cliente che si ha di fronte.

Perché vale la pena di fare la fatica necessaria a identificare i benefici specifici della soluzione proposta per ogni Cliente o tipologia di Clienti? Perché *aumentare i benefici per creare valore per il Cliente* è la strada maestra della creazione di valore da parte delle forze di vendita. L’alternativa di *diminuire i costi per creare valore per i Clienti* difficilmente potrà essere l’approccio di elezione delle forze di vendita. Esse stesse, infatti, sono un rilevante elemento del costo del prodotto/servizio. Inoltre, la forza di vendita è certamente il canale di distribuzione più costoso che un’azienda può scegliere. Insomma: la strada di aumentare i benefici è più promettente. Ma come si fa? E siamo tornati alla domanda di prima: cosa deve saper fare un commerciale del XXI° secolo?

Anzitutto, deve saper distinguere fra tipologie di Clienti sulla base di come preferiscono che i fornitori creino valore per loro. Ci sono tre tipi di Clienti (fig. 3): quelli che vogliono più valore attraverso maggiori benefici dai fornitori, quelli che vogliono più valore grazie a minori costi e quelli che cercano di creare valore *insieme* ai propri fornitori. I primi Clienti descritti si concentrano sugli elementi di beneficio, più che su quelli di costo, nell’equazione del valore. Questi Clienti sono stati denominati, con un termine che aiuta a ricordarne le preferenze, *estrinseci*. Per loro, infatti, il valore è nell’uso che si fa del prodotto/servizio (in altre parole, il valore è al di fuori del prodotto/servizio), non nel prodotto/servizio in sé. I secondi Clienti descritti sono Clienti *intrinseci*: per loro il valore è nel prodotto/servizio. A parità di prodotto/servizio, quindi, il criterio di scelta è il minor costo complessivo di approvvigionamento. Infine, i terzi Clienti descritti, denominati strategici, vogliono più del prodotto/servizio. Vogliono fare leva sulle competenze chiave del fornitore. Non vogliono comprare solo prodotti/servizi, ma l’intera capacità dell’organizzazione fornitore di creare valore. Cercano una relazione tra pari per ottenere obiettivi comuni. Credo sia evidente che la creazione di valore è molto diversa nei tre casi. Il primo passo, dunque, è capire che tipo di Cliente si ha di fronte.

Una volta fatto questo, i commerciali hanno interesse a concentrarsi sui Clienti estrinseci e su quelli strategici. I Clienti estrinseci, in particolare, sono quelli per cui le forze di vendita hanno più interesse a creare valore. Come? Vi sono tre modi:

- aiutare i Clienti a capire i propri problemi e le proprie opportunità in maniera migliore di come avrebbero fatto da soli,
- proporre soluzioni più efficaci di quelle che il Cliente avrebbe scoperto da solo,
- agire all’interno della propria azienda, come portavoce e paladino, per ottenere benefici per i Clienti.

In altre parole, è necessario comportarsi da consulenti. E come si comportano i consulenti? Come prima cosa, fanno molte domande. Se sono bravi, sono domande che servono a mettere a fuoco una situazione e a comprendere a fondo le implicazioni rilevanti da un punto di vista aziendale. Ridiamo tutti con le battute sui consulenti (“il consulente è quello che ti chiede l’orologio per poterti dire che ore sono”), ma non dobbiamo trascurare di dare il giusto il valore a quelle domande che aiutano l’interlocutore a chiarire i contorni dei problemi e a valutarli correttamente. La seconda cosa che fanno i consulenti è ascoltare le risposte con interesse e reale curiosità, alla ricerca di elementi utili. Non ascoltano per poter ribattere o per manipolare meglio l’interlocutore riproponendogli le sue stesse argomentazioni. Ascoltano per capire.

La vendita che ho descritto, denominata, consulenziale, richiede maggiori investimenti di tempo nel capire il Cliente e il settore, più competenza e più fatica. Si tratta di una vendita diversa e più difficile della vendita “vecchio stile”, denominata transazionale (fig. 4). Quella era una vendita basata su un mix di empatia e manipolazione che spesso si concentrava sui bisogni emotivi di breve del Cliente più che su temi rilevanti per sua organizzazione. Questa è una vendita basata sul fare le domande giuste, sull’ascolto, sul ragionamento e sulle capacità di *problem-solving*. Quindi, la vendita consulenziale, è più complessa da apprendere e da praticare rispetto a quella transazionale? Io credo di sì, ma c’è una buona notizia.

La buona notizia è che molti hanno già iniziato a praticarla. Perché, alla fine, è vero che i commerciali hanno un istinto per quello che “fa vendere”. Quel che succede è che, a volte, anzi spesso, fanno le cose giuste, ma in maniera istintiva, senza magari saper dare un nome a ciò che fanno, faticando a descriverlo ed essendo in difficoltà se devono insegnarlo ad altri. Il problema è che, se si vogliono allineare i comportamenti di un’organizzazione sugli standard più alti e se si vuole far diventare il miglioramento continuo una pratica diffusa, non basta fare le cose giuste in maniera istintiva.

Riconoscere comportamenti diversi, indagare il perché del successo o dell’insuccesso di un approccio, razionalizzare, generalizzare, spiegare il come e anche il perché...spesso i commerciali vivono troppo velocemente per queste cose. La formazione serve a rallentarli per qualche giorno: è un momento di riflessione in cui mettere a fattor comune e diffondere le *best practice*, per poi ripartire più velocemente, ma anche più consapevolmente, di prima.