

Il processo commerciale

Rendere sistemico e sistematico il successo

Prendiamo qualsiasi studio effettuato su temi relativi alla produzione, ai sistemi produttivi, le teorie del "just in time", la "lean production", decine di algoritmi studiati per fare in modo di alimentare in modo costante e continuo una catena di montaggio. Applicativi informatici che garantiscono di prevenire in tempo utile la mancanza di un qualche elemento fondamentale per riuscire a realizzare nei tempi previsti il prodotto finito, o semilavorato, al termine del processo produttivo.

E per progettare tutto questo? Ingegneri del "project management", che studiano con sistemi e strumenti ormai ben rodati (Gantt, Pert, WPS, etc...) la realizzazione dei processi, il loro mantenimento e miglioramento continuo. Nessuno resta ormai stupito del livello di sofisticazione che è stato raggiunto negli stabilimenti produttivi nati, ricordiamolo, quale punto di aggregazione di più artigiani che lavoravano in modo indipendente ed in maniera appunto "artigianale".

E la vendita? In pochi pensano alla vendita e alle attività commerciali in genere, come ad un processo. E' raro vedere un venditore, spesso comparato ad un artigiano, anzi, ad un artista!, completare un Gantt per disegnare un processo di vendita o per prepararsi all'incontro con il cliente per il giorno dopo. Qualcuno obietterà che il processo commerciale coinvolge in grande quantità una struttura organica il cui comportamento è prevedibile con maggiore difficoltà rispetto ad un tornio o altra macchina: l'uomo. Inoltre, l'unico vero responsabile della "produzione" in un processo commerciale è il venditore, lupo solitario per eccellenza, carismatico e capace di esprimere empatia, sviluppare relazioni forti, il suo ufficio è l'auto, anch'esso un uomo, una persona.

Eppure se si facesse un profondo esame, a volte doloroso, di tutte quelle trattative perse a favore della concorrenza, di tutti i "passi falsi" e di tutte le azioni compiute più o meno consapevolmente al buio, ci si renderebbe conto di quello che sarebbe stato opportuno fare e non è stato fatto, del "pezzo" che mancava e che, se ci fosse stato, si sarebbe ottenuto un prodotto finito migliore: ad esempio un contratto in più o meglio negoziato, un migliore posizionamento rispetto alla concorrenza in una trattativa lunga e complessa, una maggiore soddisfazione del venditore.

La vendita come processo? Perché no? Sarebbe bello poter ottenere un sistema che tenga conto di tutti gli elementi, almeno quelli importanti, utili all'efficacia dell'azione commerciale in una trattativa. In questo modo si potrebbe intervenire prima che sia "troppo tardi". Si potrebbe portare quel "pezzo" che manca "just in time", poco prima che il cliente prenda la decisione.

Ma che cos'è un processo?

Partiamo dalle definizioni. "Un processo è un insieme di attività, decisioni ed eventi che si susseguono, coinvolgendo diverse funzioni o all'interno di una di esse, con lo scopo di trasformare un insieme di input in un output".

Cogliamo alcuni aspetti rilevanti. "Insieme di attività", ciò significa che tali attività andranno definite. Probabilmente più è complessa la vendita e maggiore è il numero di attività da definire. Complessa, non difficile. Le vendite complesse sono quelle in cui dobbiamo confrontarci con un cliente che deve compiere a sua volta un processo decisionale complesso, prima di darci una risposta in merito alla nostra offerta. Sono quelle in cui le persone coinvolte, lato cliente e a volte anche lato fornitore, sono più di una, ed ognuna di esse contribuisce alla decisione fornendo il proprio punto di vista "filtrato" dal suo ruolo specifico, dalla sua competenza ed esperienza e dalla sua motivazione ad offrire un certo tipo di contributo. In una vendita "semplice", attenzione non ho detto "facile", abbiamo invece una varietà mediamente inferiore di attività da compiere. Molto spesso in queste vendite si ha l'opportunità di influenzare il nostro interlocutore in modo continuativo ed essendo autonomo nel compiere la scelta, possiamo accompagnare per mano il cliente senza che altre persone a lui vicine possano creare distrazioni nel processo.

Un esempio di **vendita semplice**, ma assolutamente non facile!, è quello degli aspirapolvere più famosi al mondo venduti esclusivamente tramite il sistema del "porta a porta". In questa tipologia di vendita, a parte la difficoltà di farsi aprire la porta (sembra infatti non essere così come vediamo nell'omonima trasmissione: non basta suonare per farsi aprire!), una volta raggiunto il potenziale compratore, più spesso una compratrice, si ha modo di tenere sotto controllo tutto il processo decisionale della persona, i dubbi si leggono in volto, le incertezze e le obiezioni vengono risolte prima che diventino "empasse" decisionale.

Quali indicatori vanno usati in questo processo di vendita di tipo semplice, per sapere se ci siamo avvicinati al successo? Primo fra tutti è l'indicatore ultimo: abbiamo l'assegno in tasca, o la firma sul copia-commissioni? Sì?, Bene; No?, Male!

Nelle **vendite complesse** gli indicatori non sono così marcati e non sempre abbiamo un'idea così chiara quando abbiamo terminato una visita presso il cliente. E' andata bene o è andata male? Abbiamo progredito nel processo di vendita, oppure no? Non abbiamo un assegno o un contratto firmato in tasca, ma non per questo significa che l'incontro sia andato male. Non era semplicemente il momento opportuno perché il cliente potesse definire la decisione finale. Altre cose da valutare, altri fornitori con cui confrontarsi. Riunioni interne da effettuare, altre persone con cui parlare.

E' possibile rilevare elementi presenti all'interno del processo commerciale che nella specifica trattativa, facciano capire a che punto ci si trovi? La risposta è SI! Seppur ambizioso, è possibile osservare i "pezzi" che compongono la catena di montaggio del processo di vendita, isolarli, giudicarne la qualità, migliorarla. E' inoltre possibile strutturare strumenti utili alla progettazione del processo di vendita, alla sua condivisione all'interno del team di progetto, il "sales team", alla sua analisi di fattibilità e alla sua realizzazione.

Torniamo all'esempio della vendita degli aspirapolvere. Ipotizziamo per un attimo che l'azienda decida di sviluppare il mercato attraverso accordi di distribuzione con le grosse catene di elettronica di consumo e che il nostro bravo venditore sia promosso al

ruolo di National Account Manager. Ora si tratta per lui, di confrontarsi con altre tipologie di interlocutori che non utilizzeranno certo, quale criterio di scelta preponderante, quello della fantastica "demo" di prodotto che il venditore, il migliore della sua area, era bravissimo a fare a casa della signora di cui sopra.

Elementi diversi, elementi complessi che si intersecano tra loro. E' possibile razionalizzare, è possibile monitorare? SI, grazie alla condivisione aziendale di un processo commerciale univoco capace di dirci in ogni momento dove ci troviamo e di cosa abbiamo bisogno.

Il processo commerciale



Fig. 1 – Attività del processo commerciale

Prospect – A partire da un "Universo" di clienti potenziali definito grazie ad una prima segmentazione del mercato, si tratta di identificare i clienti "target", sui quali si intende agire in qualche modo in un certo periodo di tempo. Gli indicatori utilizzati sono, tipicamente, la rispondenza delle caratteristiche del cliente ad un profilo ideale di riferimento come, ad esempio, il fatturato, il numero di dipendenti o altri elementi caratteristici differenti a seconda del lancio di prodotto o offerta specifica

Qualify – A seguito di azioni sul cliente si raccolgono sufficienti informazioni per poter asserire con una certa sicurezza, di aver qualificato una opportunità. I tipici elementi minimi che consentono di qualificare una opportunità sono: (1) esiste un'esigenza dichiarata dal cliente che, per essere soddisfatta, presuppone l'attivazione di un processo decisionale interno; (2) tale processo decisionale potrebbe portare ad una decisione alla quale l'azienda è credibilmente in grado di far fronte, leggi: ha la possibilità di identificare un budget; (3) il referente con cui abbiamo avuto contatti, sembra avere la credibilità necessaria per fungere da stimolo all'interno della sua organizzazione e fornire l'"energia" per procedere nel processo di acquisto; (4) è possibile stimare una data di chiusura del processo di vendita, la data, cioè, in cui il cliente prenderà una decisione finale in merito alla nostra futura proposta di acquisto; (5) è possibile stimare il valore potenziale dell'opportunità seppur con un certo grado di approssimazione.

Advance – Ulteriori azioni consentono di far progredire il processo decisionale del cliente, coinvolgendo altri interlocutori di diverso livello. Si scrivono documenti di offerta sempre più definitivi, si discute di ipotesi di condizioni di fornitura. Gli elementi che si aggiungono a quelli della fase precedente sono, tipicamente: (6) è stato identificato almeno un altro referente che è in grado di influenzare, direttamente o non, la decisione finale di acquisto; (7) è stato chiarito, senza dubbio alcuno, quale sia il processo decisionale, quali persone o enti coinvolga e i tempi entro cui dovrebbe svolgersi il tutto; (8) è stata formalizzata un offerta in una versione quasi del tutto definitiva; (9) è ormai definito il valore dell'opportunità (10) sono chiari quali siano i concorrenti e, di questi, quale sia quello con cui ci si confronta; (11) sono chiari i criteri decisionali che verranno utilizzati dai referenti più importanti, per operare una selezione tra un fornitore e l'altro.

Closing – Siamo nella fase finale di quella che è diventata ormai una vera e propria trattativa. In questa fase le attività si chiamano “negoziazione”, “apertura delle buste” (per i casi di aste formali)¹, richiesta di sconti, offerte dell’ultimo minuto. Gli elementi che si aggiungono sono, tipicamente: (12) interviene in modo più evidente il referente economico, o il “lato economico” del medesimo referente, che comincia a svolgere il suo ruolo discutendo dei termini e condizioni di fornitura; (13) è chiaro e ben definito il mandato che l’azienda fornitore ha nei confronti della trattativa con l’azienda cliente. E’ stato valutato anche l’aspetto strategico del cliente (a volte già all’inizio del processo), il suo valore potenziale e gli obiettivi strategici generali definiti per lo specifico cliente.

Customer Satisfaction – La vendita si è chiusa positivamente ed ora le promesse fatte dal commerciale devono essere mantenute sia nel merito che nel metodo. E’ una fase molto importante durante la quale si gettano le basi del rapporto futuro, della sua durata e della possibilità di far ripartire un ennesimo processo di acquisto di qualcos’altro. Gli elementi che tipicamente si aggiungono sono: (14) il prodotto o servizio è stato correttamente implementato; (15) il cliente utilizza il prodotto o servizio acquistato; (16) impara appieno ad utilizzarlo; (17) apprezza il positivo ritorno dell’investimento effettuato nel cambiamento deciso.

Up-Selling, Cross-Selling – è la fase dello sviluppo del cliente proponendo altri prodotti o servizi (up-selling) e/o gli stessi prodotti o servizi ad altri dipartimenti del cliente o alle sue consociate (cross-selling). Gli elementi che si andranno ad aggiungere sono: (18) mix di prodotti/servizi acquistati dal cliente; (19) “quota di mercato” del cliente rispetto al suo potenziale.

Il Processo decisionale complesso



Fig 2 – Attività del processo decisionale complesso

Cambiamento – Il cliente prende consapevolezza di un cambiamento che agisce sul sistema attuale generando elementi di discontinuità come, ad esempio, cambiamenti di carattere legislativo, azioni della concorrenza, evoluzioni del mercato e dei clienti, pressioni di vario genere. A queste pressioni il cliente deve individuare i principali “business driver” quali risposte “di business”, da cui scaturiranno le esigenze.

Analisi – L’azienda attiva un processo di analisi delle proprie esigenze, anche non formalmente - comunque si comincia a parlare della cosa, con lo scopo di valutare la reale necessità di intervento nell’area specifica, l’entità dello sforzo, definire il team di progetto o comunque le persone preposte all’analisi, magari perché le più competenti o le più coinvolte nel problema generato dalla discontinuità.

Valutazione – I referenti coinvolti nell’analisi chiedono aiuto ad altri interlocutori interni, si verificano risorse interne, budget e risorse di tempo e competenze, si valutano tutte le opzioni disponibili, anche non fare nulla od utilizzare le risorse per altri

¹ Sempre più aziende arrivano immediatamente a questa fase utilizzando le aste “on line”. In questi casi, siamo in un ambiente di vendita di tipo “transazionale” in cui viene scambiato qualcosa di simile ad una “commodity”. Questa modalità rende difficilmente prevedibile l’esito del processo di vendita a meno di aver avuto la possibilità di contribuire al processo decisionale che ha portato a definire i criteri che verranno utilizzati per proclamare la migliore offerta.

progetti di tutt'altro genere, si valutano vari fornitori, si stila, a volte, una formale RFP (Request For Proposal).

Azione – Viene presa una decisione che comporta l'attivazione del cambiamento interno, l'acquisto del prodotto o servizio. Si negoziano con il fornitore prescelto i termini e le condizioni di fornitura, si identificano le risorse responsabili per la realizzazione e vengono risolti i possibili dubbi sull'implementazione.

Realizzazione – L'azienda procede all'implementazione e valuta i primi benefici, monitora i risultati e la soddisfazione degli utilizzatori.

Valorizzazione – Viene misurato in maniera attenta da tutti gli attori coinvolti, il contributo del fornitore prescelto. In questa fase si gettano le basi del rapporto con il fornitore che potrà essere considerato più o meno strategico, dando accesso a informazioni e disponibilità per progetti futuri.

A che punto siamo?

In figura 1 è rappresentato un tipico processo di vendita costruito utilizzando definizioni anglosassoni. I 19 elementi evidenziati sono, in modo generico, gli elementi del processo di vendita che potranno essere utilizzati da chi vorrà fare un "check" della situazione: quanto sono chiari nella specifica trattativa gli elementi evidenziati? In che fase si trova l'opportunità di vendita? Sono state considerate tutte le variabili del processo decisionale del cliente? Ogni risposta a questa e ad altre domande, non possono che aiutare a definire il piano di azione più efficace per migliorare la propria posizione rispetto alla concorrenza o per far avanzare in modo più spedito il cliente nel suo naturale processo decisionale, intervenendo in tempo utile con il "pezzo" mancante nel processo.

In figura 2 è invece rappresentato il tipico processo decisionale di tipo complesso, percorso che si attua quando ciò che l'azienda si accinge ad acquistare ha un certo valore anche strategico ed impatta l'organizzazione in un qualche modo. Probabilmente non è un tipico percorso decisionale per selezionare il fornitore della carta da fotocopie o il detersivo per le mani del bagno delle femmine!

Questo schema può essere di aiuto a rispondere alle domande appena formulate cercando di calarsi nei panni del cliente e per chiedersi in ogni momento se i due processi messi uno a fianco all'altro non producano un qualche attrito o "sfrizionamento". I due processi infatti dovrebbero viaggiare assieme, il primo spinto dal secondo.