

Strategie commerciali **chiare** per utenti soddisfatti

di Ennio Favarato*

**IL RAPPORTO CON IL CLIENTE NON SI PUÒ
IMPROVVISARE MA VA CALATO ALL'INTERNO
DI UNA STRATEGIA COMMERCIALE CHIARA
CHE PREVEDE STRUMENTI E MODELLI FINALIZZATI
ALLA COSTRUZIONE DEL RAPPORTO PIÙ EFFICACE
E DI SODDISFAZIONE. PER TUTTI**

In un mercato caratterizzato da una domanda in crescita, è frequente riscontrare nei fornitori la tendenza a un atteggiamento commerciale reattivo: a fronte della chiamata del cliente, il commerciale deve rispondere e soddisfare la richiesta. Spesso in questi casi è addirittura il cliente che ha già un'idea di soluzione e, quindi, i relativi criteri secondo cui valutare le proposte che gli verranno presentate.

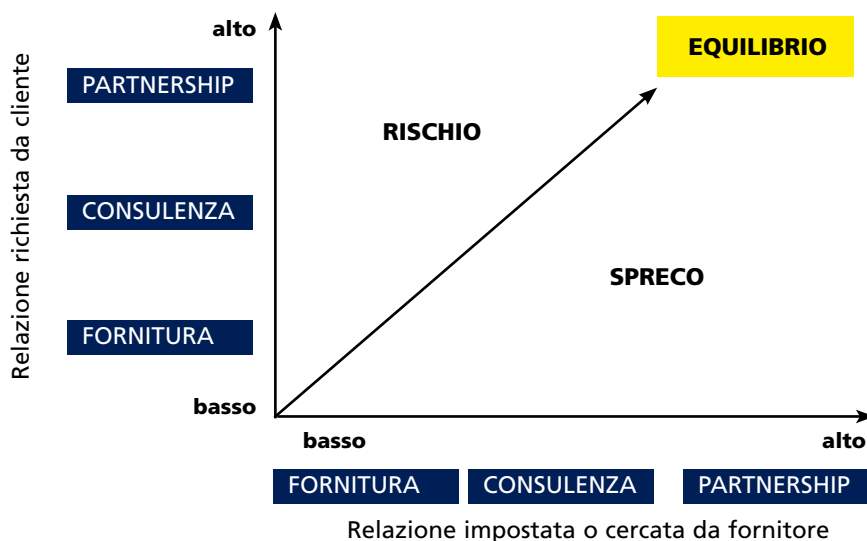
In un quadro economico di flessione come quello attuale (come evidenziato anche dai principali indicatori macroeconomici, e sottolineato anche dal recente rapporto Assinform per il 2008) gli utenti sono i primi a dover essere più cauti nelle decisioni, soppesando bene le alternative, gli impatti, i costi e il ritorno sull'investimento, anche a fronte di bisogni insorgenti per i quali riconoscono di aver bisogno di una soluzione tecnologica.

L'osservazione prova come i fornitori con maggiori possibilità di superare i momenti di crisi siano quelli che dimostrano di sapere incontrare i clienti e le loro esigenze con un giusto equilibrio tra qualità nel servizio (progettualità, tempi, modi) e valore offerto.

E questo è possibile solo con una strategia commerciale chiara, disegnata proprio allo scopo di incontrare le richieste dei clienti a seconda delle loro potenzialità.

FIGURA 1

Schema delle possibili relazioni cliente-fornitore



fonte: Artax

STRATEGIA COMMERCIALE DEFINITA

Un'azienda, nel definire le modalità per una relazione efficiente con i propri clienti dovrebbe tenere sempre presenti due capisaldi:

- Sviluppare la fedeltà dei clienti, attraverso una maggiore durata del rapporto nel tempo ed un accresciuto valore di business dello stesso;

- Ottimizzare il ritorno sulle risorse investite, offrendo alle diverse tipologie di cliente, a seconda delle esigenze rilevate, il giusto tipo di relazione, che sia vincente ed economicamente valido per entrambe le parti.

Perché le attività commerciali rispecchino queste necessità aziendali, è fondamentale la gestione del cliente e delle sue esigenze, e questa è possibile solo attraverso una strategia di Sales Account che metta effettivamente il cliente al centro. Questo significa impostare una strategia che permetta al fornitore di identificare le diverse tipologie di cliente suddividendole a seconda delle loro necessità e potenzialità, al fine di offrire loro il giusto tipo di relazione atteso.

E' solo attraverso una strategia commerciale basata sul cliente e sulle sue caratteristiche che si può infatti pensare di:

- Aumentare il livello di relazione, potendo in questo modo offrire servizi e soluzioni che creino un effettivo valore per il CIO e in generale per l'azienda cliente, costruiti grazie alla reciproca conoscenza

- Creare value proposition più mirate sfruttando maggiormente le informazioni e conoscenze acquisite nella interazio-

ne con il cliente, per realizzare una maggiore efficienza nella gestione dei nuovi progetti

- Dare priorità agli investimenti su clienti diversi in ragione del grado di relazione sviluppato e dell'apertura all'innovazione tecnologica dimostrata o potenziale

ALLINEATI ALLE ASPETTATIVE DEL CLIENTE

Una strategia che ha dimostrato la sua validità, è quella di impostare la relazione secondo quelle che sono le reali aspettative del cliente, al fine di generare valore reciproco senza sprechi di tempo e incomprensioni.

A seconda delle aspettative del cliente, infatti, il venditore potrà porsi come

- Fornitore, dove il focus sarà vendere il prodotto
- Consulente, dove il focus sarà vendere la soluzione
- Partner, dove il focus sarà vendere l'azienda

In figura 1 viene ripreso lo schema delle relazioni possibili, indicando le aree di spreco e di rischio nella gestione della relazione.

È infatti importante tenere sempre presente il cliente e le sue necessità, tanto in termini di soluzione da offrire, quanto di livello di interazione ricercato.

Offrire a un cliente che cerca un consulente o un partner in grado di offrirgli un valore reale, una relazione basata soprattutto sul prezzo e un servizio standard (da fornitore di commodity, quindi), significa non aver compreso adeguatamente il cliente, ponendosi automaticamente in un'area di ri-

FIGURA 2

Esempi di alcuni aspetti tipici a seconda del livello di relazione impostato

Elementi del rapporto \ Strategia di vendita	Vendere il prodotto	Vendere la soluzione	Vendere l'azienda
Orizzonte temporale	Hic et nunc	avviamento alla soluzione	piano strategico
Natura della relazione	basata sul prezzo	basata sul beneficio	basata sulla fiducia e il know-how
	buyer-venditore	cliente-consulente	partner
	di confronto	di cooperazione	di co-business
Natura della vendita	fare l'accordo	risolvere il problema	supportare il cambiamento
Leve della vendita	prezzo	solution fit	strategic fit
	facilità di acquisizione	facilità d'uso	innovazione
	affidabilità	assistenza e continuità	competenze distintive
Interlocutore	buyer	influenzatori	decisore
	responsabile acquisti e/o dell'area di competenze	responsabili di processo	responsabili generali

fonte: Artax

schio. Il cliente, considerate anche le sue competenze, oggi di livello mediamente alto, tenderà a cercare un'altra società fornitrice, questa volta in grado di offrirgli il giusto livello di relazione e capacità di creare valore.

Viceversa, laddove il cliente volesse avere una relazione basata sulla transazione pura, insistere nel cercare una relazione consulenziale, volta a offrire soluzioni complesse, può essere altrettanto errato e portare a uno spreco di risorse, oltre a poter ingenerare nel cliente la sensazione di una pressione non desiderata.

In figura 2 vengono esemplificati alcuni aspetti tipici a seconda del livello di relazione impostato

È importante notare che lo schema di riferimento è valido tanto per definire un approccio differenziato su aziende diverse, come anche per le diverse aree di business. Questo è evidente specie su aziende clienti di grandi dimensioni, dove determinate necessità (come per esempio l'implementazione di un sistema di gestione della produzione) richiedono un approccio da partner, con una stretta relazione e integrazione

con il referente del cliente, mentre su altri tipi di offerta (come la fornitura di hardware di base) il cliente potrebbe preferire un approccio da basato sulla transazione (prezzo e quantità).

L'importante è comprendere i punti differenziali nell'approccio relazionale e di conseguenza adattare o formare la propria strategia alle reali aspettative del cliente, al fine di costruire una relazione equilibrata e di reciproco valore. ■



* Ennio Favarato è Partner di Artax, società di consulenza nell'ambito del "change organization" e.favarato@miglioramento.it www.artaximprovement.biz