

MARCO PRIORI

B2B: VENDERE ALLE AZIENDE

FrancoAngeli

 **Impresa diretta**

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



210 • IMPRESA DIRETTA

La collana, diretta da **Cristina Mariani**, ex imprenditrice, scrittrice e giornalista, si rivolge alle piccole e medie imprese italiane, che sono l'asse portante del Paese reale e possiedono oggi la maggiore potenzialità di crescita.

Ogni volume affronta un aspetto essenziale per la vita dell'impresa, utilizzando un linguaggio improntato alla massima chiarezza e un approccio lontano dai testi accademici, con un'attenzione costante alla pratica quotidiana del "fare impresa".

Il testo è arricchito da suggerimenti operativi e analisi di casi concreti, in linea con l'obiettivo della collana di fornire agli imprenditori strumenti e conoscenze in "presa diretta".

Gli autori sono tutti ex imprenditori, consulenti o manager con alle spalle una solida esperienza diretta nella gestione di piccole e medie imprese italiane, una profonda conoscenza dei meccanismi e delle logiche che guidano queste realtà e un'idea precisa di ciò che è necessario per la loro crescita.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità

MARCO PRIORI

B2B: VENDERE ALLE AZIENDE

FrancoAngeli



//// Impres a dlret ta





Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Lo scenario attuale	»	13
1. Lo stato attuale delle PMI italiane	»	13
2. Come le PMI vendono alle aziende oggi	»	14
3. Le tre fasi tipiche dei mercati	»	15
4. I nuovi fattori di resistenza: veri e propri ostacoli alla vendita	»	17
5. Da prodotto a commodity: quando “evoluzione” non significa miglioramento	»	19
📖 Adesso tocca a voi!	»	20
2. I luoghi comuni da superare	»	21
1. Esempio 1 “Nel mio settore è diverso...”	»	21
2. Esempio 2 “Il mio prodotto/servizio è migliore rispetto a quello della concorrenza”	»	23

3. Esempio 3 “I clienti non capiscono”	pag. 27
4. Esempio 4 “I venditori non capiscono”	» 28
5. Esempio 5 “Il marketing? Solo chiacchiere!”	» 31
6. Esempio 6 “Si vende di meno? Alziamo i prezzi!”	» 34
7. Walt Kelly aveva capito tutto...	» 35
3. Il concetto di obiettivo realistico	» 37
1. L’obiettivo non è il risultato	» 38
2. Le 5 dimensioni del risultato	» 39
3. Visione, Missione e Obiettivi: come orientarsi	» 39
4. Cosa non deve essere un obiettivo	» 41
5. Come dovrebbe essere un obiettivo: S.M.A.R.T.	» 42
6. I segreti non servono: la condivisione come primo vantaggio competitivo	» 44
 Adesso tocca a voi!	» 45
4. Come costruire un obiettivo realistico	» 46
1. I diversi processi di vendita a disposizione	» 46
2. Costruire l’obiettivo: la programmazione a ritroso	» 51
3. La programmazione a ritroso: le azioni correttive	» 56
4. Mai perdere il contatto con la realtà	» 57
 Adesso tocca a voi!	» 58
5. Organizzare le risorse prima di partire	» 59
1. Come orientare le persone: rendere coerenti le azioni con l’obiettivo	» 59
2. Come strutturare un sistema di incentivazione semplice ma efficace	» 63
3. Evoluzioni e conclusioni	» 68
 Adesso tocca a voi!	» 71
6. Conosco davvero i miei clienti?	» 72
1. Il tabù delle informazioni	» 74
2. I pericoli della vendita relazionale	» 76
3. I pericoli della vendita consulenziale	» 77

4. La paura della condivisione delle informazioni	pag. 78
5. Le informazioni: il radar che arma le attività	» 81
6. Costruire una piattaforma clienti: l'analisi ABC	» 83
7. Oltre l'analisi ABC: il concetto di potenziale	» 84
8. Le domande d'obbligo	» 86
 Adesso tocca a voi!	» 87
7. La preparazione della visita	» 88
1. Tutto il resto è noia	» 89
2. Mappare le informazioni	» 90
3. Definire gli obiettivi dell'incontro	» 92
4. Prepararsi per la giusta presentazione	» 93
5. Ultime raccomandazioni prima dell'incontro	» 95
 Adesso tocca a voi!	» 96
8. Il momento dell'incontro	» 97
1. Cosa accade al nostro corpo	» 98
2. Cosa deve accadere durante l'incontro	» 99
3. Come fare in modo che le cose accadano	» 101
4. Come scendere sempre più nei dettagli	» 104
5. I rischi da evitare	» 106
6. Le opportunità da cogliere	» 113
 Adesso tocca a voi!	» 117
9. La presentazione della proposta	» 118
1. Come organizzare le informazioni raccolte	» 119
2. Parola d'ordine: semplificare	» 120
3. Lo schema da adottare	» 123
4. La presentazione del prezzo e la fisiologia umana	» 128
5. Vietato parlare di prezzo!	» 130
 Adesso tocca a voi!	» 131
10. La negoziazione della proposta	» 132
1. Quando si può parlare di negoziazione	» 133

2. Definizione di negoziazione	pag. 133
3. L'analisi preparatoria all'incontro negoziale	» 134
4. Strutturarsi come interlocutori credibili	» 139
5. Capire chi si ha di fronte e adeguare il proprio comportamento	» 141
6. Identificare le aree di negoziazione: che la partita abbia inizio	» 142
7. La difesa del prezzo ovvero l'argomentazione del costo	» 144
Conclusioni	» 149
Bibliografia	» 153

Introduzione

“Non esiste alcun segreto per raggiungere il successo: esso è solamente il prodotto di una buona preparazione, duro lavoro e capacità di imparare dagli errori”.

Colin Powell (2003)

Guidereste bendati la vostra auto su una strada che non conoscete? “Certo che no, che domanda stupida è mai questa...”, starete pensando: eppure, è ciò che inconsapevolmente migliaia di imprenditori e manager fanno quotidianamente nella loro azienda. Hanno prodotti oppure servizi da vendere, agiscono in uno o più mercati, li presiedono con una forza vendite più o meno numerosa: analizzano i risultati e fissano nuovi obiettivi, per poi alla fine di un dato periodo analizzare nuovamente i risultati e fissare nuovi obiettivi. Sembra tutto assolutamente logico e consequenziale: peccato che **il risultato altro non sia che un consuntivo**, spesso tanto laconico quanto sterile, **di una serie di azioni declinate sul campo delle quali non si ha quasi mai davvero il polso**.

Quante volte è capitato che dalla vostra bocca o da quelle dei vostri collaboratori uscisse l'espressione “**Non si vende...**”? Una piccola analisi grammaticale: “si vende” è un'affermazione del tutto impersonale, che rimanda la responsabilità del risultato di vendita al fato, al destino, a un'entità superiore, a un generico concetto di crisi, al mercato, al cliente... Comunque sia, **sposta in maniera perentoria la responsabilità della non vendita lontano**, lontanissimo da chi sta pronunciando quella frase.

Sulla base di ciò vengono prese nuove decisioni: adesso comincia ai vostri occhi a esserci qualcosa di poco convincente in tutto questo?

La globalizzazione dei mercati e il loro altalenante andamento, l'ingresso di nuovi concorrenti sempre più agguerriti, acquirenti sempre più informati e smalzati nonché l'aumento dei costi affiancati a normative sempre più stringenti, regimi di tassazione strabilianti e difficoltà di accesso al credito hanno scatenato **sempre maggiori resistenze, configurandosi come vere e proprie ostruzioni al raggiungimento del risultato** atteso; le grosse multinazionali riescono spesso (*ma non sempre*) ad attutirne l'impatto grazie al modo in cui sono organizzate e gestite. **Ma come reagisce a questi impatti la PMI? Ha gli strumenti giusti per poter reagire? La propria forza vendite è riuscita a crescere insieme al mercato oppure no? Come riuscire a rendersene conto e a correre ai ripari?**

Si tratta di quesiti, per non dire tormenti, che affollano i pensieri di imprenditori e manager che sempre più frequentemente sono chiamati a prendere decisioni sotto pressione. A ben guardare, entrambe le figure dovrebbero avere connaturata questa capacità nel proprio DNA; eppure, troppo spesso ci si trova di fronte a tre tipici scenari:

1. la decisione viene presa sulla base del proprio istinto;
2. la decisione viene presa sulla base di informazioni assai poco attendibili e/o ancor meno rilevanti;
3. si decide di non scegliere, attendendo tempi più favorevoli.

A vostro avviso, qual è la peggiore opzione fra le tre proposte?

Ho posto questo quesito per anni, durante la mia attività di consulente e di manager, a decine di imprenditori e dirigenti: la schiacciante maggioranza ha sempre identificato nelle ipotesi 2 e 3 il male peggiore, non mancando di sottolineare (*e non senza una vena di autocompiacimento in fondo più che legittimo, visti i risultati in passato ottenuti*) il fantastico valore aggiunto derivante dal proprio istinto. La prima opzione non viene quindi considerata come un problema anzi, viene metabolizzata come una risorsa.

Signori, ho una pessima notizia da darvi! **Il problema più grosso della PMI italiana è proprio in quella opzione 1.** L'istinto, altrove chiamato talento, è sì unico... ma dobbiamo rammentarla tutta, la frase fatta: "È unico e irripetibile", ovvero non replicabile. Se non è replicabile, dobbiamo concedere che non sia neppure sistematizzabile, e quindi non trasferibile a terzi. Quindi, **esauritosi il ciclo dell'imprenditore virtuoso, non resta molto del valore espresso negli anni dalla propria struttura:** troppo frequentemente ciò che manca è un sistema di supporto, il "metodo" in grado di fare anche parzialmente a meno del talento. La re-

sponsabilità del risultato viene quindi troppo spesso semplicisticamente attribuita solo a fattori esterni non direttamente influenzabili. Amen.

Mi rendo perfettamente conto che questa presa di consapevolezza costituisca uno scoglio molto difficile da superare per chiunque; lo stesso Sigmund Freud aveva già fotografato il problema con la consueta lucidità: “La maggior parte degli uomini vive meglio con le proprie illusioni e le proprie superstizioni: scarsa è la propensione per la verità. Gli uomini oppongono una grande resistenza a chi cerca di aprire loro gli occhi, in special modo su se stessi.”. Agatha Christie fu più morbida sull’argomento ma in ogni caso pertinente: “L’istinto è una cosa meravigliosa: non può essere spiegato né deve essere ignorato”.

In sintesi quindi, e al netto di qualsiasi agente aggravante esterno (*come il crack Lehman Brothers, per esempio*), **il vero problema della PMI italiana è di sistema, prima ancora che economico**. Scorrendo i dati complessivi riguardanti i tassi di natalità e mortalità delle imprese italiane, scopriamo che l’andamento medio fotografa una realtà sulla carta positiva, sicuramente con molte perdite, ma con un numero superiore a queste in termini di nascite (fonte: InfoCamere). Ci sarebbe di che rallegrarsi quindi, in barba al dilagato pessimismo di questi tempi recenti; il vero problema è tuttavia: con quali presupposti queste nuove attività vengono create? Sotto quale stella nascono?

Analizzando meglio i dati, scopriamo che le aziende giovani soccombono molto più di quelle governate da imprenditori oltre i 70 anni a causa dell’incapacità oggettiva di rendersi strutturate, competitive e redditive nel contempo. Esiste poi una seconda chiave di lettura ugualmente valida, correlabile all’oggettiva difficoltà di accesso al credito da parte dei giovani imprenditori: i loro “concorrenti” più adulti spesso possono contare su capitali accumulati in decenni di lavoro in tempi sicuramente più favorevoli di quelli che stiamo attualmente attraversando. Mettendo insieme le varie componenti dell’analisi, possiamo determinare che **non è affatto detto che i giovani sappiano fare meglio dei loro predecessori**, complice anche, va detto, un organismo universitario davvero poco competitivo rispetto alla concorrenza europea sul fronte dell’allineamento della preparazione rispetto alle esigenze del mercato del lavoro. Parallelamente però, gli imprenditori oltre i 70 anni si vedono costretti, spesso loro malgrado, a continuare a operare in prima linea utilizzando come valore fondativo prevalente solo il proprio talento: di fatto e più o meno consapevolmente, stanno solo ritardando l’insorgenza di un problema senza affrontarlo in modo diretto. Uno scenario davvero poco confortante.

Quale può essere quindi la chiave per uscire da questa situazione?

Cercherò di essere tanto sgradevole quanto rispettoso del prezioso tempo del lettore, decretando un sintetico e laconico “non esiste”. Ovvero: non esiste in forma di singolo strumento e/o persona in grado di cambiare lo stato delle cose. **La soluzione ai problemi non si presenta in forma di prodotto da scaffale in grado di auto-configurarsi cinghia di trasmissione del cambiamento:** ogni possibile via d’uscita deve necessariamente passare per ogni ruolo esistente in azienda, primi fra tutti l’imprenditore e la propria forza vendite, il braccio e la mente dell’organismo impresa. **Abituamoci a vedere l’azienda e i suoi problemi come un corpo umano con qualche problema di salute, ci sarà d’immenso aiuto durante il percorso di cambiamento di mentalità** e di operatività; i molteplici fattori di resistenza hanno cambiato le regole del gioco: pensate forse che Usain Bolt sceglierebbe di prendere una semplice pillola per riuscire a vincere una gara in salita?

Questo libro si propone di aiutare il lettore a scostare quella benda dagli occhi che ho inizialmente citato per consentirgli di guidare la propria struttura in modo consapevole prima, efficiente ed efficace poi: numerosi saranno gli esempi sui quali saremo chiamati a misurarci, tutti provenienti non da un esempio costruito in laboratorio ma da situazioni assolutamente reali, ovviamente rese anonime per motivi che di certo comprenderete.

“Il risultato è in fondo un numero davvero poco interessante, in quanto tutto sommato facilmente prevedibile”. Siate voi a mettere il vostro nome a fianco di questa citazione!

Lo scenario attuale

“Alcuni uomini vedono le cose così come sono e dicono: ‘Perché’. Io sogno le cose come non sono mai state e dico: ‘Perché no?’”.

George Bernard Shaw

1. Lo stato attuale delle PMI italiane

La PMI italiana è un vero e proprio miracolo: il nostro Paese è uno dei pochi al mondo e l’unico all’interno dell’Unione Europea ove si possa riscontrare un numero così elevato di imprese con meno di 10 dipendenti, dove l’assenza di un’organigramma vero e proprio, operatività incrociate, organizzazione amatoriale, leadership esercitate in modo direttivo diventano componenti chiave di un curioso meccanismo che sulla carta non avrebbe mai potuto avere alcuna possibilità di sopravvivenza ma che, nella realtà dei fatti, ha ottenuto successi indubbiamente rilevanti. Fino a quando le dinamiche proprie dell’Unione Europea non hanno messo alle corde questa tipologia di sistema: **dati, che fino a pochi anni fa potevano apparire come una sorta di vanto, fotografano oggi in modo gelido una moltitudine di problemi.** Per esempio, questo esercito di imprese contribuisce tutto sommato poco all’occupazione: in Italia abbiamo tante imprese per un numero di posti di lavoro modesto rispetto alla media UE, anche grazie alla scarsa concorrenzialità del mercato del lavoro italiano, tanto oneroso quanto mal regolamentato. Un secondo aspetto di debolezza deriva dal-

l'elevata incidenza di imprese del settore manifatturiero il quale, essendo questo uno dei settori più bersagliati dalla concorrenza orientale, costituisce un innegabile fattore di rischio per l'occupazione. Inoltre, a partire dal 2005 il numero di imprese è andato calando, in decisa controtendenza rispetto alla media europea, così come il valore aggiunto espresso, a causa della latitanza della componente di innovazione che ha caratterizzato altri Paesi. Del resto, come potrebbe essere altrimenti in un Paese dove il peso della burocrazia non ha eguali, dove i costi di avvio d'impresa sono quasi 4 volte superiori rispetto alla media europea e dove persino un recente governo di tecnici economisti non è riuscito a cogliere l'opportunità di incentivare la voglia di libera imprenditorialità di questa nazione?

2. Come le PMI vendono alle aziende oggi

Fare impresa oggi in Italia è quindi una vera e propria impresa. Non si tratta di un gioco di parole fine a se stesso, bensì di una pesante constatazione con la quale avere quotidianamente a che fare: economia stagnante, capitali che circolano poco, potere d'acquisto del denaro ridotto, crisi dell'occupazione, credito difficile da raggiungere, vincoli normativi, regimi di tassazione vessatori: tutti elementi che concorrono a creare una sfida nella sfida. **Se fare impresa non è cosa facile, figuriamoci vendere. Se vendere è diventato più difficile, figurarsi coordinare in modo efficace ed efficiente la produzione. Se anche la produzione costituisce un problema, che dire della razionalizzazione delle scorte?** Problemi, problemi, problemi.

Come mai le ricette che per decenni hanno riempito i nostri ristoranti ormai non funzionano più? Proseguendo sul binario del parallelismo culinario, perché più di una volta guardando la televisione abbiamo pensato seriamente che in fondo avere in azienda un Gordon Ramsay fumantino in grado di risolvere i problemi velocemente non sarebbe poi così male? Se per la prima domanda le risposte possono essere plurime e avremo sicuramente modo di affrontarle durante lo svolgimento di questo testo, per la seconda domanda esiste una sola risposta: perché **in Italia siamo culturalmente inclini ad accentrare tutto sulle nostre spalle oppure a ricercare qualcuno in grado di risolvere il problema al posto nostro.**

Beninteso, l'imprenditore italiano è riuscito negli anni a costruire dal nulla realtà davvero rilevanti, produttive, in grado di creare valore e lavoro, ma non è in grado oggi di fornire risposte pronte e concrete alle nuove sfide del mercato: Superman non può esistere, e comunque sia gli anni passano anche per lui. **Troppo frequentemente accade che un imprenditore, di fronte a una**

serie plurima di difficoltà inaffrontabili con le sole proprie forze, decida di affidarsi a una persona in grado, nel suo immaginario, di risolvere le cose. La scoperta di uno stato di necessità è ammirevole ma abituato com'è a ragionare prevalentemente in termini di prodotto e non di sistema, pensa che una persona possa configurarsi prodotto, o meglio quel prodotto-soluzione in grado di risolvere ogni problema: così, semplicisticamente, così come un pavimento sporco richiederebbe un detersivo per tornare a splendere.

Il correlare il superamento delle difficoltà soltanto a un'azione di forza di un singolo terzo acquistato sul mercato costituisce spesso una necessità oggettiva ma si configura come errore, replicando per l'ennesima volta uno sbaglio già commesso negli anni con se stessi, quando si è scelto di accentrare solo sulla propria figura troppe responsabilità senza creare condivisione e delega con e verso i propri collaboratori.

La prova di questo? L'Italia è uno dei Paesi europei che presenta il maggior tasso di rotazione manageriale proprio nella PMI in fase di cambiamento. I manager vengono provati e in breve giudicati non idonei più e più volte: a nessuno sfiora il dubbio che siano le strutture a essere inadeguate al cambiamento richiesto? Il mondo competitivo ci batte proprio su questo: sull'organizzazione, sul sistema, sulla costanza dei risultati, sul metodo. **Intanto che in Italia ci si interroga circa l'esistenza di una soluzione ideale, chi riesce davvero a fare la differenza si è abituato a pensare alla soluzione possibile per una data realtà e per un dato problema: è questo il principale fattore critico di successo.**

3. Le tre fasi tipiche dei mercati

Per capire meglio quali siano i problemi da affrontare e come affrontarli in modo strutturato, con "metodo" appunto, è necessario fare la dovuta chiarezza riguardo i diversi gradi di maturazione che ogni mercato per sua natura affronta, indipendentemente dalla "cosa venduta", **Tre sono i diversi livelli all'interno dei quali ogni azienda si trova, presto o tardi, a dover operare: espansivo, consolidativo e deflettivo.**

La fase espansiva: questa prima fase decreta, per propria natura, l'inizio dell'esplorazione concreta di un'opportunità di mercato. In questa fase il vero re di tutto il processo di vendita è il prodotto e la sua disponibilità sulla piazza, di certo non la forza vendita. Le argomentazioni di vendita, quando realmente necessarie, sono tutto sommato povere di contenuti articolati, dato che fanno riferimento o alla novità del prodotto oppure ai contenuti di innovazio-

ne che esso introduce. Non è quindi necessario convincere qualcuno a comprare qualche cosa, semplicemente perché sono i clienti stessi a richiedere a gran voce la novità del momento: mancando l'opera di convincimento, possiamo serenamente affermare che non esista davvero una necessità di vendita, ergo neppure un venditore nel senso canonico del termine. Nella fase espansiva, essendo il cliente nella necessità di acquistare, il fornitore ha la possibilità di imporre le proprie condizioni: a ben guardare, l'unico dei tre momenti nel quale potrà permettersi questo lusso.

La fase consolidativa: dopo il momento di espansione arriva la fase consolidativa dove, a causa della progressiva stabilizzazione del mercato (e della relativa domanda) nonché dell'ingresso di nuovi concorrenti agguerriti il cui unico obiettivo è sottrarre quota di mercato all'azienda che ha fatto da apripista durante la fase precedente, il prezzo sembra diventare l'unico argomento dibattimentale. **Le aziende che sono riuscite nel tempo a costruire la propria solidità su valori fondativi concreti riescono a resistere meglio di altre alla pressione competitiva**, senza tuttavia poterne del tutto prescindere. Ogni attore del mercato è costretto quindi a scendere a patti con il mercato, complice anche il totale ribaltamento delle forze negoziali: a differenza del momento precedente, è ora il cliente a dettare le condizioni di acquisto. Il prodotto/servizio perde il carattere di esclusività e la disponibilità non è certo un problema, anzi: all'aumentare della competizione, la battaglia sul prezzo si intensifica e sappiamo bene quanto i clienti amino questo particolare contesto dove possono scegliere in tutta tranquillità l'opzione per loro più profittevole. Una delle tipiche risposte che le aziende producono durante questa fase è rappresentata dalla specializzazione di prodotto: esso viene ottimizzato, migliorato, non di rado modificato più nell'estetica che nei contenuti al fine di smarcarsi dalla battaglia del prezzo: reazioni tutto sommato lecite e di un certo impatto in termini di risultato ma che, di fatto, ritardano solamente l'insorgenza del terzo livello di maturazione senza arginarla. **Una delle tattiche migliori implementate dalle grandi aziende prevede la dilatazione forzata di questo secondo stadio del mercato, con l'obiettivo di guadagnare il tempo necessario ai dipartimenti Ricerca e Sviluppo per innovare a tal punto da trovare una nuova soluzione in grado di collocarsi nella fase espansiva del proprio mercato:** com'è ovvio, una strategia del genere richiede ingenti capitali ma soprattutto una grandissima dose di lungimiranza. **Dal punto di vista dei venditori, la fase consolidativa è quella che richiede maggior impegno e le migliori abilità;** ora sono in molti a vendere la stessa cosa: ciò significa che la scelta dei clienti andrà guidata, stimolata ma soprattutto

motivata. Altrimenti saranno i clienti a individuare autonomamente la più facile delle motivazioni: il prezzo più basso.

La fase deflettiva: “Houston, abbiamo un problema, qui” è la citazione che più frequentemente ricorre parlando di questa particolare fase. **Le vendite calano, i clienti scompaiono, il mercato è in caduta libera e le alternative non sono a portata di mano:** effettivamente c’è un problema, un grosso problema da risolvere e sembra non essere realmente dell’azienda bensì generalizzato. C’è però una sottigliezza che quasi sempre sfugge ai più: la citazione è sbagliata. E non solo quella: anche la deduzione che essa sottintende. La frase che Jack Swigert pronunciò il 14 aprile del 1970 a più di 321.000 km dalla Terra fu precisamente questa: “Houston, abbiamo avuto un problema qui”. Correlando questa citazione alla fase deflettiva, si riesce a rimettere le responsabilità al loro giusto posto: **il problema che si presenta in questo momento del mercato non è causa bensì effetto di un problema nato nella fase precedente.** Se, come abbiamo precedentemente condiviso, le aziende di maggiore successo sono quelle che scelgono di anticipare l’insorgenza di questa fase destinando capitali e risorse alla ricerca di nuove soluzioni, dobbiamo accettare il fatto che le aziende che scelgono invece di non scegliere, lasciandosi trascinare dal mercato, siano quelle che con maggiore frequenza affrontano la fase deflettiva in modo doloroso. Questa fase è estremamente rischiosa e assai onerosa: costringe infatti le aziende a fare un lavoro in fondo non loro, ovvero spostare il focus dal prodotto al servizio nel tentativo di riuscire a trovare un elemento di differenziazione dalla concorrenza. Beninteso: **il servizio è e deve essere una componente a valore aggiunto della propria offerta, ma non può diventarne l’elemento prevalente.** Il “cosa” diventa banale in assenza di un “come” di qualità, ma un “come” privo del “cosa” non restituisce alcun significato. Valuti molto bene quindi l’imprenditore l’opportunità di riflettere e investire attingendo a fondi accantonati nei momenti migliori prima che un problema si presenti come tale, perché questa è la sua missione: “imprendere”, come il latino vuole, significa dare inizio a qualche cosa. Non aspettare che qualcosa di prevedibile accada senza decidere per poi lamentarsene.

4. I nuovi fattori di resistenza: veri e propri ostacoli alla vendita

È inutile vivere nel passato: vendere nel 2013 è cosa assai diversa rispetto a ciò cui la PMI italiana è stata tradizionalmente abituata. Oggi non è

assolutamente possibile restare seduti aspettando che il telefono squilli, così come non è più accettabile utilizzare un approccio semplicemente reattivo alle richieste dei clienti. **Concentrarsi unicamente sulla propria realtà cercando di renderla migliore senza porsi il problema di cosa accada fuori dalle mura della propria azienda costituisce il miglior presupposto per fallire.** *Proattività* è quindi la parola chiave per riuscire ad anticipare le possibili necessità dei mercati e dei clienti: come sintetizzato da George S. Day nei suoi studi e approfondito da Carlo Vallini, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università di Firenze, le migliori imprese in grado di adottare un approccio market driven (con il mercato al centro delle analisi e promotore delle attività) “si distinguono per un’abilità di prevedere eventi e trend nei loro mercati degli input e degli output prima dei loro concorrenti. Tali imprese sono in grado di anticipare in maniera più accurata le risposte alle azioni definite per mantenere o attrarre clienti e fornitori, migliorare le relazioni con i propri clienti e fornitori lungo la supply-chain o ostacolare i concorrenti. Agiscono basandosi su informazioni, in modo coerente e tempestivo. Adottano un’organizzazione interna e processi strategici che permettono loro di sfruttare a pieno una posizione competitiva potenzialmente migliore”.

La competizione, sempre più ampia e agguerrita, costituisce il fattore di resistenza più frequente e disturbante: l’ingresso di concorrenti particolarmente accaniti e organizzati ha prodotto scompiglio e profonda diseducazione nei mercati. In moltissimi settori solo dieci anni fa esisteva una frazione dei concorrenti che affollano ora il mercato: tenendo conto del periodo non esattamente florido dell’economia italiana è facile capire come, aumentando i posti a tavola, le porzioni per singolo commensale non possano che diminuire. Per non parlare della difficoltà nel riuscire persino a trovare una sedia libera, a quella tavola.

Dal canto loro, **i clienti non fanno più nulla per semplificare la vita di vendita: sempre più informati, sempre più preparati, sempre più organizzati e sempre più ondivaghi.** Del resto, è oramai prassi consolidata ritenere gli acquisti come uno degli elementi strategici per la buona redditività di un’azienda: inutile quindi continuare a ricordare i bei tempi nei quali “si vendeva facile” o poteva essere sufficiente, per concludere positivamente una trattativa, offrire un buon pranzo all’interlocutore.

Un ultimo aspetto critico da tenere in considerazione è rappresentato dall’ingresso in prima persona degli istituti di credito fra i soci delle società: complici i disastri combinati dalle banche sui mercati azionari, oggi tali organismi hanno una precisa priorità, ovvero l’acquisizione celere di liquidità. Come raggiungere tale obiettivo? Investendo capitali in

aziende a buona redditività operanti in mercati tradizionalmente tranquilli e sani con il preciso obiettivo di aumentarne velocemente il fatturato, anche a discapito della marginalità. L'utile dell'azienda viene considerato solo e unicamente nella sua forma più primordiale, ovvero quella percentuale: si prende un'azienda con un utile a due cifre, si investono un po' di denari per renderla più visibile sul mercato, si abbattano i listini e ne si forza l'aumento di fatturato e quindi della quota di mercato. La discesa del margine è un aspetto calcolato con attenzione: non è infrequente infatti riscontrare politiche di risparmio piuttosto stringenti oppure tagli del personale. In ogni caso il risultato finale sarà comunque più soddisfacente, e soprattutto più sicuro, rispetto a operazioni finanziarie ad alto rischio. E quando qualcuno deciderà di capitalizzare l'investimento, l'azienda verrà ceduta: cosa accadrà all'azienda stessa e alle persone che ci sono all'interno oramai importerà purtroppo a pochi, per non dire a nessuno.

5. Da prodotto a commodity: quando “evoluzione” non significa miglioramento

Esiste poi un ulteriore pericolo derivante dall'espansione dei mercati, dalla loro evoluzione e dai livelli di banalizzazione che spesso ne derivano: la trasformazione dei prodotti in commodities. **“Commodity” è un termine inglese che caratterizza quei prodotti per i quali esiste una costante domanda ma anche una pluralità di fornitori in grado di venderli senza sostanziali differenze qualitative.** Fino a pochi anni fa le commodities erano beni tradizionali, come i metalli, il petrolio, il sale, il caffè, le farine: oggi invece ogni soluzione, ogni prodotto, ogni servizio sembra essere diventato indifferenziato e non oltremodo differenziabile.

Da un lato, come detto, la responsabilità può essere ascritta alla sempre maggiore preparazione della parte acquirente, non più incline come in passato ad acquisti non attentamente ponderati. La pluralità di offerta sul mercato fa poi la sua parte, soprattutto in relazione al fatto che nei settori industriali maturi le caratteristiche tecniche delle soluzioni sono essenzialmente livellate: ma la responsabilità maggiore di questa banalizzazione, **il cuore del problema non alberga nei prodotti, bensì nelle persone di vendita.** La logica non lascia scampo: se i prodotti sono sempre più uguali l'uno all'altro, se le condizioni di vendita sono comparabili allora dovrebbe esistere un unico leader di mercato, ovvero il marchio più di altri in grado di vendere al prezzo inferiore. Se esistono invece marchi diversi, se esistono scelte diverse dei clienti è perché **esistono venditori più abili di altri a presen-**