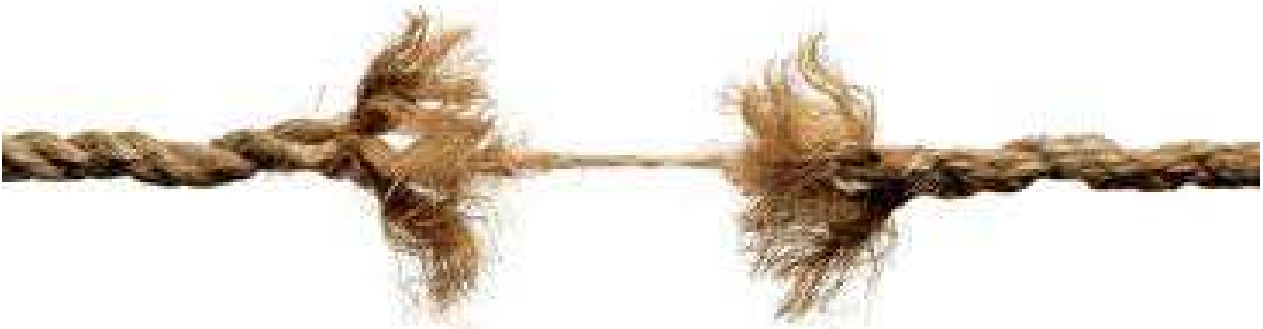


*Gianluigi Olivari*

**VENDITORE, CAMBIA,  
PRIMA CHE SIA  
TROPPO TARDI!**



## ***Il mondo è cambiato***



*Il mondo è cambiato profondamente, e per moltissime ragioni. Lo deduciamo, indirettamente, tutti i giorni, dai quotidiani, dai telegiornali, dalla politica, dall'economia. Ce lo confermano aree di sapere come la sociologia, le scienze economiche, la stessa politologia.*

*I sistemi produttivi sono profondamente mutati negli ultimi anni, le integrazioni verticali e orizzontali addirittura di interi comparti mercatistici si sono moltiplicate, gli stili di consumo hanno subito drastici mutamenti, i bisogni degli individui si sono evoluti in modo fino a ieri impensabile.*

*Nuovi equilibri economici e politici hanno cambiato la faccia del pianeta, gli sviluppi della medicina tradizionale e di quella olistica hanno*

*allungato la speranza di vita di buona parte della popolazione mondiale, i disastri ecologici degli ultimi anni hanno contribuito a creare movimenti di pensiero (e prodotti) che si pongano come antagonisti al degrado ambientale.*

*Le scienze psicologiche, quelle fisiche e quelle filosofiche stanno convergendo per creare un modello dell'universo che non faccia più distinzioni tra psiche e materia, e la portata di ciò potrebbe diventare la rivoluzione di più ampio respiro della quale l'antropogenesi umana conservi traccia.*

*Anche a livello macroeconomico i cambiamenti sono stati epocali. Secondo Ernst & Young ([www.ey.com](http://www.ey.com)) alcuni trend di fondo stanno plasmando in modo molto differente, rispetto al passato, le economie globali.*

*Mi sembra che questi trend, in qualche modo, abbiano contribuito alla fragilità dei sistemi economici e finanziari di oggi. Personalmente, li vedo come la causa di una serie di mutamenti che, in larga misura, hanno come sintomo l'affanno percepito nella maggior parte delle economie del nostro pianeta. Questo ciclo di causa-effetto potrebbe essersi innescato a causa dell'isteresi che i sistemi economici hanno*

*manifestato, adeguandosi (almeno, per quelli che l'hanno fatto) con lentezza alle mutate situazioni mercatistiche. In una parola, questa "indolenza" potrebbe aver generato una serie di problematiche che, alla fine, hanno indebolito i sistemi. Ma forse è meglio, a questo punto, scendere più nel dettaglio.*

*Secondo la fonte citata, che peraltro condivido abbastanza, esistono 3 fattori scatenanti che hanno un'influenza profonda nel creare 6 tendenze di fondo che stanno generando i mutamenti macroeconomici ai quali stiamo assistendo.*

- ▶ **Crescita demografica:** aumento generalizzato della popolazione mondiale, crescente divario tra molte nazioni, incremento dell'età media.
- ▶ **Modifica della struttura del potere diffuso:** aumento della complessità nelle relazioni tra pubblico e privato e tra abbienti e meno abbienti.
- ▶ **Innovazione tecnologica dirompente:** in ogni settore ed industria.

*Secondo Ernst&Young i 3 fattori di cui sopra hanno dato origine a 6 tendenze di fondo ben definite, che stanno rimodellando il pianeta, sicuramente sotto il profilo economico-finanziario, ma anche da un punto di vista sociale.*

- ▶ ***I mercati emergenti stanno rafforzandosi e consolidandosi sempre più.*** Oggi hanno la funzione di motore della crescita globale, e la loro crescita esponenziale, in mancanza di una programmazione attenta, espone il resto del mondo a rischi sempre più elevati.
- ▶ ***Le tecnologie verdi si qualificano come un vantaggio competitivo.*** Molti governi e organizzazioni private sempre più indirizzano i loro sforzi nell'utilizzo di tecnologie "pulite" e maggiormente rispettose dell'ambiente. Ciò sta assumendo i contorni di una vera e propria seconda rivoluzione industriale, forse di portata anche maggiore della prima.
- ▶ ***Il sistema bancario globale cerca il recupero attraverso la trasformazione.*** Per le organizzazioni finanziarie la situazione appare in divenire, dopo i disastri degli ultimi anni. Le incertezze di oggi spingono un settore tradizionalmente conservativo a riconquistare solidità attraverso il cambiamento, con tutte le conseguenze del caso.
- ▶ ***Molti governi rafforzano i legami con il settore privato.*** I tre anni appena trascorsi hanno visto un

*riequilibrarsi tra pubblico e privato, e tra le organizzazioni globali e le nazioni. Questo fenomeno è destinato a continuare nel post-recessione, dovuto al fatto che corporations, governi e istituzioni riaggiusteranno le rispettive posizioni per poter competere più agevolmente.*

- ▶ ***L'innovazione tecnologica crea un mondo più intelligente e più mobile.*** *L'accesso alla sanità, all'educazione e ai servizi sarà sempre più agevole, mentre si dissolveranno sempre più le barriere tecnologiche tra i comparti produttivi. Il potere di ogni singolo individuo ne uscirà rafforzato, creando nuovi modelli di consumo e di business.*
- ▶ ***I mutamenti demografici riplasmano la forza lavoro globale.*** *L'evoluzione demografica non è mai stata così rapida e profonda, con la principale conseguenza che la mappatura della forza lavoro (territorialmente, etnicamente, politicamente, economicamente) cambierà in modo radicale, agendo su consumi, abitudini, stili di vita della popolazione a livello planetario.*

*Tutta questa turbolenza ha naturalmente avuto profondi influssi sul destino della pressochè totalità delle aziende, in tutto il mondo, e temo che abbia*

*anche contribuito ad amplificare un pò le difficoltà che le economie di quasi tutto il pianeta si sono trovate a dover fronteggiare. In fondo, se molte aziende hanno venduto meno di ciò che avrebbero potuto fare in condizioni normali, e se questo deficit non è stato recuperato in qualche modo, sicuramente ha influito nel deterioramento dei sistemi economici.*

*Un effetto collaterale di tutto ciò è stato l'inevitabile emergere di aziende cosiddette vincenti e perdenti. Le prime sono (saranno?) tutto sommato facili da individuare. Sono quelle che vedono (vedranno?) la loro dimensione crescere, sia come valore che come numero di addetti. Le seconde sono (saranno?) tutte le altre.*

*Mi pare che non sia ancora del tutto chiaro se le economie siano cambiate perchè sono cambiati i mercati (e quindi il mondo della vendita) o viceversa. Questa considerazione può essere estesa anche ai professionisti della vendita che, se da una parte hanno potuto ricevere aiuto o essere messi in difficoltà solo per il fatto di appartenere ad un'azienda che vince o ad una che perde, dall'altro si sono quasi sempre trovati di fronte alla necessità di mutare approccio al loro mercato di riferimento, con uno sforzo personale*

*di adeguamento delle proprie competenze tutt'altro che facile. Questo sforzo personale in molti casi è supportato dall'azienda, in altri è completamente lasciato all'iniziativa e al bisogno di sopravvivenza del singolo.*

*In tutti i modi, c'è oramai certezza che ciò che, in ambito vendite, andava bene ieri, oggi sia decisamente inadeguato. E proprio questa inadeguatezza, in molti casi, spinge i professionisti della vendita a sovrastimare l'impatto negativo della turbolenza dei mercati. Questi ultimi, visto che sono cambiati (o stanno rapidamente cambiando) forniscono risposte drammatiche a quelle azioni di vendita che, invece, non sono cambiate e magari, in un passato più o meno prossimo, davano buoni risultati. Ecco che allora molti venditori, agenti, sales manager e directors, che non hanno ancora scelto di evolversi almeno allo stesso ritmo del proprio mercato di riferimento, interpretano come crisi anche la risposta dei mercati stessi a metodologie di vendita non più adeguate al contesto.*



## **NATURALMENTE E' CAMBIATO ANCHE IL BUYER**



*Anche chi esercita il mestiere degli acquisti, essendo parte integrante di ogni mercato, non è più quello di prima. Da una posizione piuttosto empirica, come la mia, sono emersi una serie di elementi che sottolineano ciò. Infatti, negli anni dedicati all'aula (sui temi negoziali) ho avuto contatti sia con chi compra che con chi vende, dato che questi temi sono trasversali ad entrambe le figure professionali. Da ciò è emersa una qualche percepita asimmetria dei due ruoli che, invece, almeno su base teorica, dovrebbero essere assolutamente speculari.*

*Tale asimmetria viene da molti venditori riconosciuta da alcuni aspetti, i più importanti dei quali sono dettagliati qui a seguire.*

- ▶ *Percepito possesso di maggior potere negoziale da parte del compratore. Questo probabilmente ha principalmente a che fare, soprattutto nei mercati con una supremazia dimensionale e di concentrazione distributiva delle insegne rispetto all'industria (food, consumer electronics i casi forse più macroscopici) con una effettiva migliore serie di alternative da parte dell'insegna, rispetto all'industria. In molti altri mercati probabilmente una avvertibile predominanza di potere negoziale non risponde completamente al vero, anche perchè il potere negoziale è una variabile continuamente cangiante, in ampiezza e intensità, nel corso del negoziato.*
- ▶ *Offerta generalmente superiore alla domanda. Stimolando la concorrenza lato produzione, questo fatto pone chi acquista in una posizione di leggero vantaggio in quanto pare favorito, anche in questo caso, da un numero superiore di alternative.*
- ▶ *Evoluzione del ruolo acquisti, gestionalmente parlando, forse superiore a quella del ruolo vendita. Nelle aziende di oggi l'approvvigionamento di beni e servizi ricopre un ruolo sempre più determinante nell'evoluzione qualitativa del prodotto finale, sia*

*esso B2B che B2C. Non fanno eccezione le aziende di distribuzione, il cui prodotto finale è un assortimento profittevole, bilanciato ed effettivamente disponibile a scaffale 365 giorni all'anno. Le capacità di un'azienda di fornire un prodotto altamente qualitativo sono pertanto spesso fortemente influenzate dalle capacità dei fornitori di concorrere a tali risultati. Quindi le modalità di gestione dei fornitori hanno frequentemente assunto una valenza strategica, con tutto ciò che ne segue in termini di strumenti, interventi formativi, risorse a disposizione. Dal lato vendita (quello che, alla fine, conosco meglio), nonostante questa funzione aziendale si sia riappropriata dell'etichetta di strategicità tipica degli anni del boom economico, non sempre si può dire lo stesso. Pur riconoscendo alla maggior parte delle aziende grande sensibilità e desiderio di supporto per le proprie reti di vendita (che considerano assolutamente strategiche) ne ho purtroppo incontrate alcune dove ancora oggi spesso l'ottenimento dei risultati voluti (volumi e profitti) è affidato unicamente alla buona volontà e alla capacità di erogare prestazioni quantitativamente*

*elevate, da parte di ogni singolo venditore, in ogni circostanza.*

*Dobbiamo ora mettere a fuoco in cosa sia effettivamente cambiato il buyer di oggi rispetto a quello di ieri; così facendo chi vende di mestiere forse avrà le idee più chiare circa le azioni da intraprendere (meno scontate di ciò che si potrebbe credere) per tirarsi fuori da una situazione che obbliga a lavorare sempre più duramente solo per tentare di mantenersi a galla, e sta probabilmente frustrando molti tentativi di miglioramento.*

*Le difficoltà che forse affliggono tanti venditori sono probabilmente solo i sintomi di un problema sottostante: il cambio di mentalità e di approccio al mercato degli approvvigionamenti da parte dei compratori. Cercare di curare i sintomi senza comprenderne la causa è un pò come tentare di guarire da un carcinoma usando una semplice aspirina.*

*Sulla base di quanto detto sopra, credo di poter riassumere i tratti comportamentali ed operativi della maggior parte dei buyer di oggi attraverso cinque caratteristiche di base:*

*1. Sono acculturati e sofisticati nelle loro scelte;*

2. *Vanno a "scuola di acquisti" e ne padroneggiano le tecniche più evolute;*
3. *Sono astuti venditori delle loro idee e dei loro bisogni;*
4. *Hanno poco tempo a disposizione, ed una grande pressione sul risultato;*
5. *Hanno accesso libero e immediato a tutte le informazioni sul loro mercato.*

*Tutto ciò fa di loro personaggi molto diversi da ciò che erano in passato, sia sotto il profilo della relazione con il mercato della vendita, sia per quanto riguarda il loro stile di acquisto, sia in ultimo per la fedeltà agli abituali fornitori.*

*Cercare di "intrappolarli" in una vendita utilizzando gli strumenti che si utilizzavano ieri è un pò come cercare di catturare una guizzante lucertola con la stessa trappola, enorme e grossolana, utilizzata in passato per acchiappare un lento coccodrillo.*

*Ciò detto, a questo punto è importante affrontare più nel dettaglio i mutamenti che sono avvenuti nel buyer, per capire come utilizzarli a proprio vantaggio per concludere ogni trattativa.*

## ***I BUYER SONO ORA ACCULTURATI E SOFISTICATI NELLE LORO SCELTE***



*Oggi, chi compra lo fa speso da una posizione "di forza", che deriva da una parte dal "sapere", dall'altra dal "saper fare" e infine dal "saper essere". Tutto ciò delinea un profilo del buyer molto più raffinato nelle scelte che in passato, e al contempo al corrente di come muoversi per ottenere ciò che gli preme.*

*Questi attributi derivano da conoscenze approfondite circa il mercato di riferimento, circa i tuoi prodotti e quelli dei tuoi competitori, circa i propri bisogni e obiettivi.*

*Il buyer di oggi è in grado di valutare, meglio che in passato, la redditività reale di un prodotto (se parliamo di prodotti consumer) o le caratteristiche tecniche di un bene strumentale (se parliamo di beni*

*industriali). Nel primo caso, attraverso sofisticati algoritmi di retail shelf planner, è in grado di ottenere istantaneamente la redditività visiva ed economico-finanziaria di un prodotto, attraverso l'esame dell'appetibilità del brand, delle dimensioni del prodotto, della posizione a scaffale, delle condizioni di acquisto e del prezzo di vendita, della logistica del fornitore e la conseguente rotazione, e così via. Nel secondo caso, attraverso l'esame delle caratteristiche tecnologiche, dei materiali impiegati, delle prestazioni, delle condizioni generali di fornitura è in grado di valutare immediatamente l'adeguatezza o meno di un semilavorato o di un prodotto finito.*

*Inoltre, il compratore ha a disposizione strumenti informatici sofisticati per valutare l'adeguatezza di un fornitore nel lungo termine. In pratica, quest'ultimo viene puntualmente "analizzato" circa:*

- ▶ *dati generali (caratteristiche dell'azienda, certificazioni, volumi e parametri qualitativi della produzione, presenza di contingency plans per ovviare alla maggior parte delle problematiche che possono presentarsi, struttura patrimoniale ed economico-finanziaria, ed altro)*



- ▶ *caratteristiche dei materiali e dei sub-fornitori utilizzati (fonti di approvvigionamento, struttura dei prezzi, caratteristiche dei sub-fornitori, magari anche 3-5 anni di storicità di acquisti da questi ultimi, prove sui materiali, tanto per citare alcuni elementi)*
- ▶ *modalità produttive (macchinari, staff impiegati e struttura della manodopera, flussi produttivi passati, attuali e prospettici, schedulazione della produzione in esame e test finali di adeguatezza del prodotto).*

*Se il compratore non possiede, personalmente, tutto questo know - how, poco male: in azienda c'è chi può servirglielo in quattro e quattr'otto su un vassoio d'argento.*

*Naturalmente non tutti i buyer fanno tutto ciò, tuttavia questi strumenti sono alla portata di una base di utenti che si va allargando e approfondendo sempre più.*

*Inoltre, bisogna anche considerare che gli obiettivi che le aziende assegnano ai buyer sono diversi, spesso profondamente diversi, da quelli del passato. Qualche tempo fa il compratore aveva come obiettivo di acquistare un certo prodotto alle*



*condizioni più favorevoli possibili, metterlo sullo scaffale o integrarlo in una apparecchiatura, sperare di non avere problemi e tutto finiva lì. Oggi le tecniche di procurement prevedono complessi Kpi (key performance indicators) che vanno dai risparmi totali sui costi tabellari, all'efficienza della logistica, all'evitamento degli oneri accessori, alla redditività globale del prodotto, alla qualità dei fornitori nel consentire risparmi sempre più elevati, al grado di "compliance" dei contratti d'acquisto proposti sulla base delle esigenze dell'azienda, e così via.*

*Mettendo insieme tutto ciò, risulta evidente come sia necessario "ingegnerizzare" le attività anche per chi venda, che non può più soltanto accontentarsi di risultare simpatico, servizievole, dotato di una buona estroversione e di un'auto costosa, che colpisca. Probabilmente, per evitare di finire ai margini del mercato, ci vuole ben altro.*

## **I BUYER VANNO ORA A "SCUOLA DI ACQUISTI" E NE PADRONEGGIANO LE TECNICHE PIÙ EVOLUTE**



*Per molte aziende, l'area del procurement è considerata strategica ed, entro un ambito di ragionevolezza, non si lesina sugli investimenti in formazione.*

*Questo significa che i buyer hanno l'opportunità di approfondire tutte le sfaccettature del processo di acquisto, sono in grado di accedere facilmente alle metodologie più attuali per effettuarlo al meglio, ed in ultimo sono costantemente aggiornati sugli sviluppi più avanzati della loro attività.*

*Questo approccio mi risulta sia abbastanza generalizzato e probabilmente è uno dei motivi per i quali, nell'immaginario collettivo (degli uomini di vendita) c'è spesso la diffusa sensazione che chi compra abbia maggior potere di chi vende. Oppure, in*

*altre parole, che fare il compratore sia più facile rispetto a fare il venditore.*

*Da un punto di vista didattico, la formazione oggi disponibile in area acquisti è ampia e molto approfondita. Diagnosi delle competenze, sensibilità economico-finanziaria, gestione efficace della relazione acquisti-vendite, advanced buyer behaviour (modelli comportamentali avanzati del buyer), risk management (gestione del profilo di rischio), public speaking (parlare in pubblico), integrazione tra i processi, negoziazione avanzata e tecniche di influenzamento (qui è dove intervengo anch'io più spesso ;-)), gestione di progetto, gestione delle diversità interculturali (per attività di procurement globali), gestione degli obiettivi, sono solo alcuni dei temi più comuni offerti da molte società di formazione.*

*A ciò debbo aggiungere che parecchi dei compratori che ho incontrato in aula hanno dimostrato di conoscere a menadito molte delle cosiddette tecniche di vendita. Lo motivano col fatto che, incontrando centinaia, talvolta migliaia di venditori, hanno potuto acquisirne le più frequenti metodologie e tattiche. Questo fatto da loro un vantaggio importante*



*sulla loro controparte, soprattutto se quest'ultima utilizza modalità di vendita non proprio recenti ed evolute.*

***I BUYER SONO ASTUTI E SPIETATI  
VENDITORI DELLE LORO IDEE E DEI LORO  
BISOGNI***



*Il sapere che i compratori hanno a disposizione li mette in condizione di far accettare ai fornitori le loro idee ed i loro piani con scaltrezza ed efficacia, e talvolta in modo molto audace, nel corso delle trattative di acquisto.*

*Le modalità di influenzamento e persuasione, per molti addetti agli acquisti, non hanno segreti. Essi usano tutti i mezzi che conoscono per portare a casa il risultato che desiderano. Talvolta non esitano neppure a ricorrere a qualche "sporco trucco" per convincere l'azienda o il venditore che hanno di fronte ad allargare ulteriormente i cordoni della borsa.*

*Ricordo, recentemente, una simpatica discussione con alcuni buyer che avevo in aula, ad un*

*seminario sulla negoziazione avanzata. A seguito di questo dialogo scrissi addirittura un articolo ([Saresti in grado di superare il test dello sconto?](http://www.turboformazionevendita.com/articoli/superare_il_test_dello_sconto.htm) [http://www.turboformazionevendita.com/articoli/superare\\_il\\_test\\_dello\\_sconto.htm](http://www.turboformazionevendita.com/articoli/superare_il_test_dello_sconto.htm)) caricato sul mio sito di formazione tecniche vendita ([www.turboformazionevendita.com](http://www.turboformazionevendita.com)).*

*Si tratta, effettivamente, di una tecnica un pò spinta, che capitalizza su alcune possibili (e a volte probabili) debolezze del venditore. Queste debolezze trovano frequentemente albergo nella sfera inconscia del venditore stesso, e addirittura sono inavvertibili a chi ne è preda, risultando invece estremamente visibili e vulnerabili a quei buyer che invece ne conoscano l'esistenza.*

*Tuttavia, prima di proseguire, debbo fare un piccolo inciso che chiarisca il rapporto tra mente conscia ed inconscia, tra le forze mentali gestite dal processo di volizione e quelle invece collegate ad idee e convinzioni sedimentate in profondità, sotto la soglia della coscienza diurna.*

*La maggior parte degli psicologi e dei terapeuti del XIX e del XX secolo si è trovata d'accordo sul fatto che, considerato 100 il potenziale mentale di un individuo, la maggior parte (90-95%) lavorasse sotto*

*la soglia della consapevolezza. Sigmund Freud aveva usato una chiara metafora per far capire ciò, paragonando le forze mentali di un individuo ad un iceberg: la parte emersa sarebbe relativa al potenziale conscio, mentre quella sommersa sarebbe dominio di quello inconscio (S.Freud, 1901).*

*Ora, è noto che ogni persona si è formata, nel corso della propria esistenza, tutta una serie di idee e convinzioni sugli aspetti più disparati dell'esistenza. Idee politiche, religiose, stili di vita desiderati, ma anche cose molto più banali come il tifo sportivo, l'abbigliamento più consono in determinate occasioni e, per chi vende, anche la qualità delle condizioni offerte al proprio mercato di riferimento. La maggior parte di ciò appartiene alla sfera dell'inconscio e spesso, attraverso meccanismi del tutto inavvertibili, è in grado di condizionare quasi completamente le decisioni, le azioni e i risultati che si ottengono. Una caratteristica di queste convinzioni è che sono estremamente resistenti al cambiamento, spesso anche a fronte di dati di fatto inoppugnabili.*

*Tornando al test dello sconto, i buyer che ho citato in apertura di questo capitolo mi hanno confessato di avere la giocosa abitudine di mettere*

*alla prova i loro fornitori chiedendo, nelle battute finali della trattativa e a mò di botta finale, un ulteriore cospicuo sconto, pena la non conclusione.*

*Ora, mi risulta che una parte significativa di chi vende sia in costante polemica con la propria azienda a causa del posizionamento dei prodotti, ritenuto troppo elevato. In una parola, questi signori sono convinti che ciò che vendono sia caro. Ne sono convinti intimamente, profondamente.*

*Proviamo un pò a pensare cosa succederebbe se questa trappola dovesse scattare nei confronti di uno di loro ...*

*La loro ovvia reazione sarebbe quella di arrabattarsi in tutti i modi per concedere all'astuto compratore anche questo ultimo, sostanziale vantaggio.*

*Ecco quindi che scattano le telefonate al proprio sales manager, le prese di tempo per valutare, le pressioni sull'azienda per concedere, quando non addirittura le accuse all'azienda stessa di essere "anticommerciale". Per il buyer, tutto ciò sarà la miglior conferma di aver operato al meglio per soddisfare il proprio bisogno di acquistare alle condizioni migliori possibili, quando non addirittura di*



*sostituire alla prima occasione un fornitore, che si conferma non più completamente affidabile in quanto ha dimostrato di "averci provato".*

*Questo discorso vale per il prezzo, ma naturalmente anche per tutto il resto delle condizioni contrattuali. Termini di pagamento, tempi e modalità di consegna, durata del periodo di garanzia, costi di installazione, e chi più ne ha più ne metta.*

*Questo è solo un esempio del fatto che, chi compra, ha nella propria cassetta da lavoro una serie impressionante di attrezzi, che non esita spregiudicatamente ad utilizzare per portare i fornitori là dove vuole che vadano.*

**I BUYER HANNO ORA POCO TEMPO A  
DISPOSIZIONE E UNA GRANDE PRESSIONE  
SUL RISULTATO**



*Si sa, il mondo di oggi è un mondo molto complesso, in cui le cose da fare aumentano sempre più, e il tempo a disposizione è sempre più scarso. Verrebbe voglia di rallentare l'orologio.*

*Questo vale anche per i compratori che, da una parte hanno visto crescere l'importanza del loro ruolo in azienda, e dall'altra si sono resi conto dell'effetto di ciò: aumento di responsabilità e di complessità del ruolo stesso.*

*Parallelamente le aziende, perennemente alla ricerca di facili savings (le semestrali sono una fonte d'ansia per molte società) hanno tagliato dovunque, compresa la funzione acquisti. Il risultato è che chi compra deve gestire criticità più elevate, contribuire*

*più che in passato ai profitti aziendali, coordinare e raggiungere obiettivi più complessi e sfidanti. Inoltre, in molte aziende o gruppi si è provveduto, per realizzare economie di scala, a concentrare la funzione acquisti, procurando ulteriori carichi di lavoro ai relativi addetti.*

*E' evidente che tutto questo ponga i buyer in una posizione più difficile da gestire rispetto al passato. Mentre in precedenza si chiedeva alla funzione acquisti soltanto di "acquistare al meglio" (sottintendendo con ciò una negoziazione, magari anche dura, sulle condizioni di fornitura) oggi il focus è posto su una miriade di obiettivi, che hanno come elementi di fondo la gestione della qualità del fornitore, degli aspetti contrattuali, delle sub forniture e del costo totale di acquisizione.*

*Ognuno di questi quattro aspetti (che rappresenta altrettanti obiettivi) viene segmentato in sotto-obiettivi. Ad esempio, il miglioramento della qualità del fornitore prende in esame elementi come la qualità del prodotto, la capacità produttiva, il tasso di innovazione, la rotazione dello stock, la catena logistica, e via di questo passo. Lo stesso accade per*

*le altre tre aree (Watts-Hahn, "Supplier development program: an empirical analysis", 1993).*

*Intendiamoci, non è che il buyer possa entrare a gamba tesa nell'azienda del fornitore e dettar legge, a mò di amministratore delegato putativo; gli è comunque richiesto di agire (ecco che possiamo parlare di tecniche di influenzamento e persuasione) affinché il fornitore stesso diventi l'attore del proprio miglioramento. Questa richiesta di azione si traduce ovviamente in obiettivi precisi, ai quali spesso è legata anche una parte della retribuzione del buyer stesso.*

*Tutto questo senza dimenticarsi che deve comunque trascorrere un elevato numero di giornate all'anno svolgendo il suo compito istituzionale: partecipare a incontri di acquisto con i venditori dei fornitori e concludere contratti.*

*Da ciò risulta evidente che la mole di lavoro di un buyer di oggi è molto diversa rispetto a quella di qualche tempo fa. Si riesce quindi a motivare facilmente la proverbiale difficoltà, denunciata da moltissimi venditori, di ottenere appuntamenti con i propri buyer. Chi acquista è cauto nell'incontrare un nuovo fornitore: teme di perdere tempo. Questo si contrappone al brio di molti venditori nel (tentare di)*



*contattare molti nuovi potenziali clienti, senza assumere preventivamente così tante informazioni.*

*Semplicemente, il buyer deve trovare motivi più che validi per investire del tempo con un dato fornitore, e l'unico che può darglieli, questi motivi, è il venditore del fornitore stesso.*

**I BUYER HANNO ORA ACCESSO LIBERO,  
IMMEDIATO E GRATUITO A TUTTE LE  
INFORMAZIONI RELATIVE AL PROPRIO  
MERCATO**



*Questo è apparentemente un capitolo piuttosto scontato. Tutti noi sappiamo che oggi si possono raccogliere informazioni su chiunque, istantaneamente, gratuitamente e spesso con dovizia di dettaglio.*

*Nelle policy aziendali, lato acquisti, vigono oramai una serie di regole che impongono ai relativi addetti uno screening preventivo di qualsiasi potenziale fornitore. Questa forma di pre-esame consente di identificare, valutare e analizzare in dettaglio tutti gli elementi tipici di un fornitore potenziale, prima ancora di decidere se valga la pena di incontrarne i venditori.*

*Da un'analisi condotta negli Usa (D.Beil, Stephen M.Ross School of business, 2009) è emerso che l'azienda manifatturiera media investe circa la metà del suo giro d'affari nell'acquisto di beni e servizi. Questo fatto sicuramente sottolinea la forte correlazione tra successo economico-finanziario di un'impresa e la sua accortezza nelle attività di procurement. La stessa analisi calcola che il volume di acquisti medio per buyer sia pari a circa 115 mio Usd.*

*Interessante qui fare un parallelo con altri dati, emersi da un'altra analisi, un poco più datata, della HBS, dalla quale è emerso che il valore di vendita medio in Usa, per addetto, così come emerso da un panel di aziende nei settori automobilistici, delle assicurazioni e del brokeraggio sarebbe inferiore a 12 mio Usd annui (D.Maier – H.M.Grenberg, 2006).*

*Questa asimmetria di volumi di acquisti e vendite, in capo ad un solo individuo, parrebbe suggerire una maggiore strategicità, per i destini aziendali, del personaggio "compratore" rispetto al personaggio "venditore". Forse è anche per questo che, chi compra, ha così tante risorse a disposizione per svolgere al meglio la propria attività.*

*Il compratore, oggi, prima di accettare la visita del venditore di un nuovo potenziale fornitore, ha quasi sempre l'obbligo di fare la radiografia al potenziale fornitore stesso: tipologia d'azienda, bilanci, caratteristiche della produzione, clienti serviti, reputazione, struttura, fanno parte delle analisi di routine. Per non parlare di prezzi e condizioni di fornitura possibili o probabili, che vengono analizzati in dettaglio prima di accettare qualsiasi contatto.*

*Tutto questo risulta, con l'attuale diffusione delle informazioni via web, semplice, rapido ed economico: ci sarebbe da stupirsi se i buyer non lo facessero.*

*Ti chiedi ancora come mai sia così difficile, oggi, fissare un incontro con un potenziale nuovo cliente? O forse ti chiedi come fare per riuscire ad arrivarli davanti?*



## **LE COMPETENZE E LE ABILITA' IDEALI DI UN VENDITORE DI SUCCESSO**



*Quanto fin qui emerso circa il "nuovo buyer" ci consente di definirlo come acculturato e molto "tecnico", preso da mille attività e con poco tempo a disposizione, poco fedele, sempre alla ricerca di maggior profitto, abile nelle attività di persuasione e influenzamento.*

*A questo punto, quale dovrebbe essere il "sapere", il "saper fare" e soprattutto il "saper essere" di un ipotetico venditore che desideri rendersi adeguato? Quali potrebbero essere le aree da presidiare al meglio, per essere in grado di fronteggiare con successo qualsiasi compratore?*

*Dall'esperienza di oltre tre decadi, tra "marciapiede" ed aula, ho potuto sintetizzare quanto sopra in cinque aree chiave che, se correttamente presidiate, è provato mettano qualsiasi venditore in*

*condizioni di cominciare a vendere come la maggior parte dei suoi competitori non è ancora in grado di fare.*

*Il "sapere" e in parte il "saper fare" di un venditore medio li dà un pò per scontati: proprio per l'importanza che hanno raggiunto le vendite per i successi aziendali (anche se forse non ancora al pari degli acquisti) presuppongo che la maggior parte di chi vende sia già preparato sui fondamentali della professione. Se così non fosse, sarebbe già stato costretto a cambiare mestiere. Tuttavia, oggi, opporre una generica preparazione di base al tecnicismo dei buyer non appare più sufficiente: bisognerebbe fare di più e di meglio.*

*Non bastano più, per intenderci, le solite tecniche di vendita (ormai indispensabili, ma lontano dall'essere sufficienti) per raggiungere la certezza di buoni risultati: è necessario trascenderle.*

*Le forze tradizionali che la mente conscia mette a disposizione del venditore (volizione, logica, calcolo) non sono più sufficienti ad aver ragione delle odierne complessità di mercato, e dei suoi cambiamenti: occorre utilizzare anche altre energie e altre risorse. Sono quelle dominate dalla mente inconscia*

*dell'individuo, quel 90-95% di potenziale che spesso non si sa neppure di possedere, ma che risulta indispensabile adoperare se si vuole raggiungere l'eccellenza nella vendita. Queste energie e risorse fanno quasi tutte parte del "saper essere".*

*Le cinque aree d'eccellenza citate prima vanno prevalentemente in questa direzione: mettono il professionista della vendita in condizioni di utilizzare almeno una parte del potenziale di cui l'inconscio dispone.*

*Ognuna di queste aree prende in considerazione una singola competenza o abilità che, chi non voglia farsi stritolare dal mercato, dovrebbe padroneggiare sino in fondo. Possiamo definire queste attitudini come "metacompetenze", proprio per evidenziarne la supremazia rispetto alle abilità classiche, quelle di ieri per intenderci, di chi pratica il bel mestiere della vendita.*

*Sono metacompetenze che aiutano il venditore ad attuare una migliore gestione di sé stesso, delle proprie forze note e ignote, del proprio potenziale, dei propri traguardi. Gli consentono di puntare in alto, sostenere lo sforzo, muoversi abilmente, azzerare i vantaggi del compratore, blindarlo contro gli attacchi*

*della concorrenza, concludere accordi spesso e favorevolmente, molto più spesso e favorevolmente di quanto probabilmente non accada oggi. Mettono a disposizione una "potenza di vendita" impensabile da raggiungere altrimenti, e conducono certamente verso un successo duraturo.*

*Queste cinque aree sono le seguenti:*

- 1. Area degli obiettivi (Goal setting & achieving power).** *Come trovare in sè stessi l'energia, l'abilità, la resilienza che consentano di definire, accettare e raggiungere mete ambiziose.*
- 2. Area delle tecniche di vendita avanzate (Sales process engineering).** *Come ingegnerizzare le fasi del processo di vendita per azzerare il vantaggio tattico e competitivo di ogni buyer, utilizzando inoltre modalità di influenzamento e persuasione avanzate.*
- 3. Area della motivazione (Motivational power).** *Come adoperare le proprie risorse psicofisiche al meglio, andando dal cliente caricati emotivamente, sicuri di sè, determinati, consci del proprio potere e del proprio valore.*
- 4. Area emozionale (Eq power).** *Come utilizzare al meglio la propria intelligenza emozionale per*

*instaurare col mercato relazioni che il tempo e le opportunità contingenti non riescano a scalfire.*

**5. Area negoziale (Negotiation power).** *Come negoziare, in ogni trattativa, le condizioni più favorevoli possibili, attraverso l'utilizzo di modelli negoziali evoluti.*

## **BENE, MA NOI VENDITORI COME FACCIAMO AD USCIRNE?**



*Questa mi sembra un'ottima domanda, a seguito della quale cercherò di delineare un percorso che possa dare una risposta adeguata.*

*Comincerò col dire, lapalissianamente: se è cambiato lui, devi probabilmente cambiare anche tu. Potrebbe apparire come una banalità, tuttavia non la considero affatto tale. Adeguare il proprio stile di vendita alle mutate condizioni di mercato ritengo sia un'operazione che sottenda umiltà, voglia di successo, e una serie di caratteristiche personali tipiche di chi il successo, quello vero, lo ha raggiunto e mantenuto nel tempo (energia, decisione, motivazione, focus, resilienza, persistenza).*

*Naturalmente, per me, che faccio il mestiere di sales trainer e coach, sarebbe ora semplice suggerire di partecipare ai miei seminari, tuttavia non è questa la mia intenzione. I motivi sono tanti, e qui elencherò solo i principali:*

- ▶ *non sono l'unico a fare questo mestiere (anche se a farlo con la testa e il cuore siamo, obiettivamente, in pochi) quindi, prima di scegliere, consiglio di informarsi per bene sui contenuti e l'efficacia del training erogato;*
- ▶ *non tutti i venditori e non tutte le aziende possono utilizzare servizi evoluti di sales training e coaching, a causa degli investimenti che richiedono: a qualità elevate del servizio abbastanza spesso (anche se non sempre) corrispondono investimenti altrettanto elevati; a peggiorare la situazione, sul web troverai diverse proposte, che denotano abilità con le landing pages e le frasi ad effetto, ma di contenuti (accademici ed empirici) a dir poco sospetti;*
- ▶ *esistono fonti gratuite o quasi, sicuramente utili per un primo acculturamento su come impostare un percorso formativo per raggiungere l'eccellenza nelle vendite;*

► *il miglioramento che è possibile trarre dal partecipare ad una o più attività formative (seminari dal vivo) o auto-formative (applicazione di testi tecnici) è condizionato dal desiderio di mettere tutto sè stesso e tutte le proprie energie al servizio di tale obiettivo. Il buon risultato si ottiene solo in presenza di un desiderio di miglioramento intenso, direi addirittura irrefrenabile.*

*Suggerirò quindi un percorso facile, immediato, adatto a tutti, e improntato non solo a caratteristiche di efficacia, ma anche e soprattutto di economicità. Lo ritengo un modo propedeutico per arrivare ad un eventuale investimento su seminari dal vivo, in modo ragionato. Così facendo, tra l'altro, allontanerò questo scritto dalla possibile (e imbarazzante) immagine di smaccato strumento promozionale, ridandogli un pò di dignità anche per quanto riguarda le informazioni che è in grado di veicolare. Cercherò quindi di renderlo quasi imparziale, a tutto vantaggio delle possibilità di scelta di chi lo leggerà.*

*Ho recentemente pubblicato un ricco manuale sulla vendita, e accennarne qui mi ha obbligato, poche righe fa, a definire questo e-book "quasi imparziale" anzichè "completamente imparziale". Tuttavia il filo di*



*inevitabile parzialità che mi attribuisco è ben compensato dai contenuti dell'opera, che racchiude una buona fetta dei modelli performanti che utilizzo in aula, durante la mia attività di sales training. Il titolo è **"Xtreme Sales Power – Libera la tua potenza di vendita"**, per i tipi di Vertigo Edizioni, Roma.*

*Per un modestissimo investimento (18 eur la versione cartacea, 5,90 l'e-book scaricabile dall'Apple store) è forse il punto migliore dal quale iniziare qualsiasi percorso di miglioramento in ambito vendite.*

*Il testo, in oltre 400 pagine, analizza e propone modelli evoluti per presidiare le famose cinque aree di prima; inoltre offre una serie di strumenti di autoanalisi utili per capire dove ognuno possa ancora migliorare.*

*E' arricchito da una prefazione curata dall'ing. Michele Cimino e dalla d.ssa Mariuccia Mauri, rispettivamente Presidente e Direttore generale di ADICO (Associazione italiana direttori commerciali, vendite e marketing, [www.adico.it](http://www.adico.it)), che recita, tra l'altro: <<...mi dispiace non aver potuto contare, qualche decennio fa, su un autore in grado di fornire, come fa oggi Gianluigi Olivari, le linee guida del più bel mestiere del mondo.>> Il manuale è completato da una ricca*

*bibliografia, ed è reperibile (eventualmente ordinandolo se fosse momentaneamente esaurito) nelle migliori librerie in Italia, e su quelle web (Ibs, Unilibro, Libreria Universitaria, Deastore, InMondadori, Amazon, ...).*

*Per le caratteristiche del testo stesso (articolazione, documentazione, ampiezza e profondità) ne raccomando una prima lettura veloce, per impadronirsi dei concetti di più elevato livello. A questa dovrebbe idealmente seguire una lettura maggiormente approfondita, eseguendo i test e le esercitazioni raccomandate.*

*Dopo ciò, ti consiglio di cercare sul web tutto ciò che di gratuito esista sul processo di vendita. Non lasciarti ingannare dalla gratuità: non sempre è sinonimo di bassa qualità. Se vuoi qualche dettaglio su ciò, ho scritto un articolo dal titolo "Corsi gratis di vendita? Servono a qualcosa", ovviamente gratuito ;-)) e reperibile a questo link [www.turboformazionevendita.com/articoli/corsi\\_gratis\\_vendita.htm](http://www.turboformazionevendita.com/articoli/corsi_gratis_vendita.htm). Sul web, ad esempio "googlando" formazione tecniche vendita troverai alcuni siti ( tra cui il mio ;-)) ) che offrono spunti interessanti, e saranno la tua sensibilità*

*e la tua accortezza a farti separare i siti utili da quelli inutili, il grano dal loglio.*

*A questo punto avrai modo di iniziare un percorso di autoformazione che potrà anche portarti lontano e, quel che più conta, avrai le idee molto più chiare su ciò che ti sia veramente necessario per crescere ulteriormente.*

*Sarai quindi maturo per decidere se partecipare ad uno o più dei più efficaci seminari di formazione tecniche vendita che ti parranno adeguati. In tutti i modi, sicuramente una ricerca di miglioramento di tal fatta sarà improntata non solo alla massima efficacia, ma anche all'efficienza.*

*Qualora, alla fine di tutto ciò, decidessi di frequentare qualche seminario di ottimo livello, puoi dare un'occhiata alle offerte formative proposte da ADICO che, dal 1964, si occupa di disseminare il più possibile, e con successo, la cultura della vendita. Sul sito [www.adico.it/accademia](http://www.adico.it/accademia) è molto probabile che tu trovi quello che ti serve. Mi occupo personalmente dell'erogazione di parecchi dei loro seminari, e sarò lieto di darti il benvenuto in aula!*

*A questo punto, posso rispondere alla domanda che forse ti ha portato a leggere questo e-book: perchè taluni venditori, quasi sempre, sbaragliano la loro concorrenza. La risposta è banale: perchè, evolvendosi professionalmente, e cambiando modelli di riferimento, hanno trovato le modalità oggi migliori per vendere davvero.*

*Mi auguro che questo strumento divulgativo in formato e-book sia stato utile; ti ricordo che attraverso il sito [www.turboformazionevendita.com](http://www.turboformazionevendita.com) è possibile contattarmi per indicazioni, quesiti, punti di vista. Compatibilmente con l'attività d'aula e tutto il resto, cerco (anche se non in tempi brevissimi) di rispondere a quasi tutti.*

*Ti ringrazio infinitamente per l'attenzione nel leggere questo breve scritto, e ti auguro ogni successo per la tua carriera nelle vendite!*



*Senior sales trainer & coach*

## **SOMMARIO**

<i>Il mondo è cambiato</i>	<i>Pag.2</i>
<i>Naturalmente è cambiato anche il buyer</i>	<i>Pag.9</i>
<i>I buyer sono oggi acculturati e sofisticati nelle loro scelte</i>	<i>Pag.14</i>
<i>I buyer vanno ora a scuola di acquisti e ne padroneggiano le tecniche più evolute</i>	<i>Pag.18</i>
<i>I buyer sono astuti e spietati venditori delle loro idee e dei loro bisogni</i>	<i>Pag.21</i>
<i>I buyer hanno ora poco tempo a disposizione e una grande pressione sul risultato</i>	<i>Pag.26</i>
<i>I Buyer hanno ora accesso libero, immediato e gratuito a tutte le informazioni relative al proprio mercato</i>	<i>Pag.30</i>
<i>Le competenze e le abilità ideali di un venditore di successo</i>	<i>Pag.33</i>
<i>Bene, ma noi venditori come facciamo ad uscirne?</i>	<i>Pag.38</i>
<i>Sommario</i>	<i>Pag.45</i>



This e-book by Gianluigi Olivari is licensed under a Creative Commons - Attribuzione  
- Non commerciale - Non opere derivate 3.0 Unported License.