

Daniela Andreini, Titolare della cattedra di Marketing e Commercio Elettronico all'Università degli Studi di Bergamo Facoltà di Economia.



Gianluca Gambirasio, fondatore di Olympos Group srl. Specializzato nell'area commerciale e marketing. gianluca.gambirasio@olympos.it



In collaborazione con



IL VENDITORE ETICO: CONQUISTARE LA FIDUCIA DEL CLIENTE CON I FATTI

Agli occhi dell'opinione pubblica il mondo della vendita paga numerosi pregiudizi che si fondano su molteplici e ripetute esperienze d'acquisto negative da parte del Cliente. Il venditore viene spesso considerato una persona che cerca di vendere qualsiasi cosa a qualsiasi costo e senza nessuna preoccupazione per gli interessi del Cliente. Un personaggio da cui diffidare e prestare la massima cautela. Assolutamente vero in molti casi, si tratta infatti di un profilo di venditore molto diffuso, ma per fortuna non universale. Esistono anche venditori che incarnano il profilo di vendita da noi proposto, in cui vi è "fiducia da vendere". Non sono molti ed appunto per questo sono percepiti in modo differente dal Cliente e quindi apprezzati e scelti.

In questo articolo ci focalizzeremo sulla "vendita di fiducia", un approccio che si prefigge l'obiettivo di instaurare proficue relazioni di lungo periodo con il Cliente. Il Cliente deve percepire chiaramente che il venditore vuole lavorare per sviluppare un rapporto di lungo periodo e non solo compilare note commissioni. Esattamente l'opposto della "vendita di transazione", caratterizzata da contatti sporadici con il Cliente e obiettivi di breve periodo. Diffondere nelle reti nazionali ed internazionali

un approccio di vendita efficace e di successo basato sull'etica e la fiducia rappresenta uno degli obiettivi di questo articolo e dei nostri interventi formativi e consulenziali in azienda.

L'ETICA NELLA VENDITA

L'etica è «l'insieme delle norme di condotta pubblica e privata che, secondo la propria natura e volontà, una persona o un gruppo di persone scelgo-

Questa serie di articoli sulla Sostenibilità negli Acquisti, lungo la Supply Chain e le tematiche correlate ad essa, è proposta con una visione comune dell'Editore e dell'Associazione non profit Acquisti & Sostenibilità. Il futuro prossimo dell'organizzazione e gestione degli Acquisti in Azienda, infatti, sarà sicuramente caratterizzato dall'attenzione agli aspetti ambientali e sociali nell'ottica del Business Sostenibile.

Attraverso queste pagine coordinate da A&S, ci poniamo l'obiettivo di fornire al lettore esempi teorici e "dal campo" di scenari, tecniche, processi, criticità e benefici che possano aumentare l'informazione e la consapevolezza, al fine di essere di supporto nelle scelte di acquisto e nella relazione con i Clienti interni e con i Fornitori.

1 Il nuovo Zingarelli – vocabolario della lingua italiana – 11° edizione

2 Westing, John H. (1967) "Some Thoughts on the Nature of Ethics in Marketing." In *Changing Marketing Systems*, Chicago: American Marketing Association.

3 Turnipseed, D.L. (2002, "Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics", *Journal of Business Research*, 55, pp.1-15)

no e seguono nella vita, in un'attività, e sim.»¹.

La differenza tra etica e legge è che quest'ultima è «il minimo comune denominatore della pratica etica» Westing² (1967). Idealmente *una condotta etica è un comportamento ad un livello più alto della legge*.

Non esiste un concetto universalmente riconosciuto di etica, e nemmeno una misura standard che permetta ad un individuo o ad un evento di essere giudicato come etico o non etico (Turnipseed 2002³).

È quindi molto più semplice definire un comportamento di vendita non etico, ossia come una condotta di breve periodo atta a far guadagnare il venditore a discapito del Cliente.

Questo atteggiamento di fondo si concretizza in una molteplicità di tante piccole azioni quotidiane:

- esagerare i benefici della propria offerta, nascondendone volutamente gli svantaggi;
- mentire sui prodotti dei concorrenti e svalorizzarli;
- vendere prodotti di cui i Clienti non hanno bisogno;
- confondere volutamente il Cliente;
- mancanza di schiettezza;
- prendere in giro il Cliente;
- preoccuparsi unicamente di farsi firmare un ordine;
- rispondere a domande a cui in realtà non si sarebbe in grado di rispondere;
- mancanza di chiarezza sulle condizioni economiche;
- manipolare i Clienti con tattiche e tecniche ad alta pressione.

VENDERE FIDUCIA

Quale è il primo prodotto / servizio da vendere sempre ad un Cliente?

Sicuramente la fiducia nei nostri confronti. Riuscire a conquistare la fiducia del Cliente e mettersi in sintonia con lui è infinitamente più importante che spuntare un semplice ordine.

Se nel portafoglio prodotti acquistati dal Cliente non saremo ancora riusciti ad inserire la fiducia,

difficilmente otterremo il massimo beneficio dal rapporto instaurato con il Cliente. L'obiettivo di un venditore di fiducia è sempre rappresentato dal massimizzare la redditività *del* Cliente e *dal* Cliente (nostra redditività) in un arco temporale di lungo periodo.

Per riuscire a fare ciò occorre lavorare quotidianamente per trasmettere ai Clienti il chiaro messaggio che è nostro intento guadagnare facendoli guadagnare a loro volta.

Un approccio di totale etica e trasparenza nei confronti del Cliente può far perdere qualche ordine nel breve periodo, ma ci ripaga certamente con gli interessi nel lungo.

Il venditore deve essere sempre consapevole che in un mercato in cui la differenza qualitativa nei prodotti / servizi si sta sempre più livellando verso l'alto la vera differenza è spesso fatta dal livello di fiducia instaurato con il Cliente.

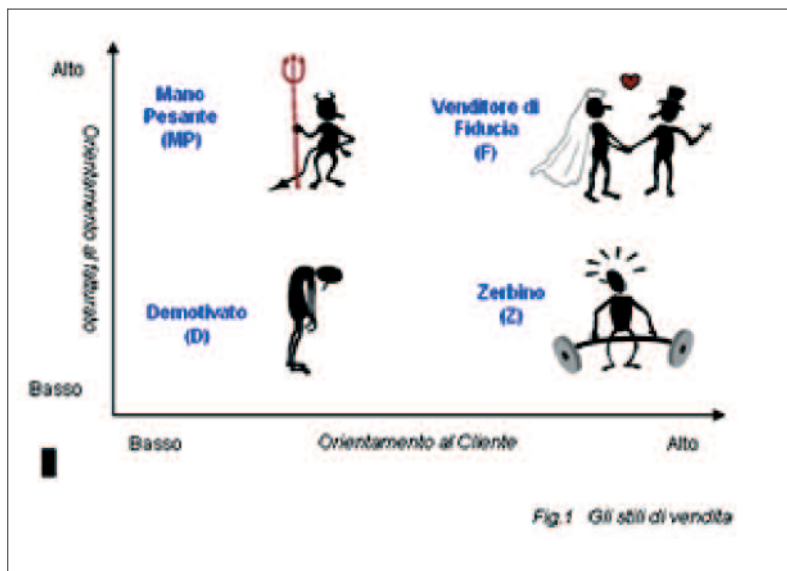
La fiducia è un'emozione legata al presente ma con forti e consolidate radici nel passato e proiettata al futuro. Il Cliente pone fiducia in un venditore perché le informazioni da lui raccolte in passato lo inducono a ritenere che grazie al venditore sarà in grado di conseguire meglio i propri obiettivi.

Quando il Cliente dà fiducia al venditore, gli riconosce una grande competenza. Per suscitare questo stato interiore nel Cliente sono quindi essenziali le informazioni che gli forniamo direttamente, e soprattutto quelle che il Cliente ricava dal nostro comportamento quotidiano nel corso degli anni. La fiducia si conquista con le azioni, non con le parole/promesse.

Alcuni comportamenti per vendere fiducia sono:

- *non mentire mai ad un Cliente.* Non esistono "bugie" a fin di bene;
- *mantenere le promesse.* Molto meglio promettere meno e dare di più che viceversa;
- *instaurare un rapporto aperto* e all'insegna della trasparenza totale;
- *dimostrare con i fatti* al Cliente la convenienza di averci come fornitore- partner;
- *curare* spasmodicamente il post vendita;





tafoglio Clienti.

Il venditore deve avere la mentalità di un ciclista che mira a vincere il Tour de France e non la singola tappa o peggio ancora un traguardo volante. L'approccio di vendita basato sul vendere fiducia ai propri Clienti rappresenta sicuramente il miglior allenamento possibile per vincere il Tour de France della vendita. Il venditore che si è sempre allenato nel vendere fiducia al Cliente riesce generalmente a vincere il Tour de France con grande scioltezza (vincendo anche numerose tappe). Troppo spesso i traguardi volanti fanno compiere iniziative al

- *avvisare tempestivamente* il Cliente su ogni possibile disagio ed intervenire prontamente per la soluzione;
- *essere pronti a rinunciare ad un ordine* quando la nostra offerta non risponde alle esigenze del Cliente (suggerendo la soluzione anche di un nostro concorrente);
- *addossarsi la responsabilità di ogni problema* senza cercare di scaricare la colpa su altri (il corriere, l'azienda, l'ufficio contabilità, la casa madre, ecc.).

Alcuni segnali del Cliente che siamo sulla giusta strada sono:

- delega al venditore la scelta di cosa acquistare;
- chiede consigli e confronti anche per quanto riguarda le scelte della propria azienda;
- segue il venditore anche quando il venditore cambia azienda (il Cliente compra il venditore);
- parla bene di noi;
- ci dice in modo chiaro come stanno le cose;
- non negozia la nostra offerta, non chiede sconti;
- aumenta nel corso del tempo gli ordini nei nostri confronti, rispetto alla concorrenza.

IL RUOLO DEL VENDITORE DI FIDUCIA

I venditori di fiducia di successo vendono di più. Questo è così ovvio che spesso viene tralasciato o dimenticato. Il venditore o chiude gli ordini, o non li chiude. Il venditore di successo ottiene gli ordini con una frequenza maggiore di quanto fallisce. Non ha bisogno di usare nessuna scusa e/o alibi (il mercato, l'azienda, la sfortuna, la concorrenza, il Cliente, ecc.) per spiegare una prestazione non soddisfacente. Il suo arco temporale di riferimento è rappresentato dal lungo periodo, lavora tutti i giorni per aumentare e consolidare il proprio por-

venditore che minano la costruzione di un vero rapporto di fiducia con il Cliente.

Occorre tenere separate due tipologie di venditori per non fare confusione:

- **venditori orientati al prodotto / servizio;**
- **venditori orientati alla fiducia del Cliente.**

Gli stili di vendita

Nelle relazioni commerciali sono due le principali preoccupazioni che motivano (motivazione = motivi che spingono all'azione) il venditore:

- **l'interesse per la realizzazione della vendita** o la preoccupazione di ottenere un ordine, di fare del fatturato;
- **l'interesse per il Cliente** o cura della soddisfazione del Cliente, per creare e mantenere un clima di fiducia.

Dall'incrocio dell'intensità di queste due motivazioni alla vendita ne scaturiscono i quattro principali stili di vendita illustrati nella Fig. 1.

La mano pesante (MP): *"tutto è lecito pur di chiudere una vendita..."*.

È molto difficile che questa tipologia di venditore instauri un clima di fiducia duraturo con il Cliente. Prima o poi il Cliente riuscirà a percepire l'atteggiamento di fondo del venditore cambiando fornitore o assumendo un atteggiamento di continua diffidenza con conseguente limitazione dei possibili sviluppi di vendita (convivenza forzata...).

Lo zerbino (Z): *"basta che il Cliente sia soddisfatto..."*.

È un venditore che non riesce a dire di no al Cliente, che subisce le richieste del Cliente pregiudicando anche la marginalità della vendita. Il Cliente potrà anche essere soddisfatto di questo tipo di venditore, l'azienda per cui lavora un po' meno. Basandosi un'azienda sul profitto è fondamentale che il venditore riesca a valorizzare la propria offerta per consentire attraverso la marginalità, la

Tab. 1 Il percorso di vendita fiduciosa

crescita e lo sviluppo aziendale. Premesse indispensabili per mantenere standard di servizio ottimali per il Cliente e contribuire alla creazione di nuovi posti di lavoro.

Il demotivato (D): “andiamo avanti...”.

È un venditore senza motivazioni, svolge la sua attività senza passione. Come in qualsiasi altro lavoro, la chiave del successo è rappresentata da una continua motivazione al raggiungimento degli obiettivi e al miglioramento continuo.

Venditore di Fiducia (F): “io vinco – tu vinci...”.

È un venditore che lavora nell’ottica della partnership con il Cliente, in cui entrambe le parti soddisfano i propri obiettivi. Questo è l’unico stile di vendita che garantisce un successo duraturo di lungo periodo. Fiducia ed etica rappresentano le fondamenta del suo agire.

IL PERCORSO FIDUCIA

«Un lungo viaggio di mille miglia si comincia col muovere un piede»

(Lao-Tzu)

Iniziamo ora ad affrontare le sette fasi che compongono un processo di vendita etica efficace. Il valore guida di un venditore deve essere conseguire i propri obiettivi attraverso il raggiungimento degli obiettivi del Cliente. A livello di dichiarazione di intenti molti venditori affermano di fare questo, nella realtà dei fatti molto pochi lo attuano concretamente con il loro comportamento quotidiano nei confronti del Cliente.

Uno dei modelli molto seguiti nella vendita è l’itinerario AIDDA:

Attirare l’	Attenzione
Suscitare l’	Interesse
Fare la	Dimostrazione
Provocare il	Desiderio
Portare all’	Azione

F	ocalizzare il piano di vendita	Preparazione del venditore all’attività di vendita, raccolta informazioni e pianificazione.
I	niziare con il piede giusto	Approccio iniziale con il Cliente per entrare velocemente in sintonia.
D	elineare le esigenze del Cliente	Intervista e ascolto attivo per fare emergere le vere esigenze e i bisogni latenti del Cliente.
U	tilizzare le obiezioni come opportunità	Un venditore di successo non teme le obiezioni, anzi incoraggia il Cliente a farle per aver modo di consolidare il rapporto.
C	onvincere coinvolgendo	Il miglior modo per convincere un Cliente è rappresentato dal coinvolgerlo nel processo d’acquisto. Molto meglio che sia il Cliente a comprare che noi a vendere.
I	mplementare il piano di vendita	Concludere la vendita e/o predisporre il passo successivo.
A	ttenzione totale al post vendita	La vendita inizia e non finisce con la firma di un contratto. Mantenere le promesse.

Noi analizzeremo la vendita secondo il percorso **fiduciosa** (tab. 1), la quale deve sempre rappresentare il primo prodotto da vendere al Cliente ed il principio guida di un venditore di successo.

In ogni fase del rapporto con il Cliente occorre meritare il diritto di andare avanti guadagnandoci passo dopo passo la sua fiducia. Un errore può in qualsiasi momento pregiudicare le possibilità di vendita. Nel nostro approccio è fondamentale presidiare correttamente non solo le fasi a contatto con il Cliente ma anche quelle pre (pianificazione) e post vendita.

Ricorda che :

«Un Cliente è la persona più importante di questo ufficio... sia esso presente o in rapporto di corrispondenza con noi.

Un Cliente non dipende da noi... noi dipendiamo da lui. Un Cliente non costituisce un fattore di disturbo del nostro lavoro... piuttosto egli ne costituisce lo scopo.

Non siamo noi che gli facciamo un favore nel servirlo, ma è egli che ci dà l’opportunità di lavorare per soddisfarlo.

Un Cliente non è qualcuno con cui discutere o scontrarsi. Nessuno ha mai tratto vantaggio dall’aver prevalso su un Cliente.

Un Cliente è una persona che ci comunica i propri bisogni. È nostro compito il soddisfarli in modo redditizio, sia per il Cliente sia per noi.» (L.L. Bean). ■



PROCUREMENT 2.0

Anno 2008 d.C.: la nuova “versione” della funzione Acquisti è stata rilasciata.

All’inizio di quest’anno ho avuto la grande opportunità di partecipare ad una importante conferenza che si tiene ogni anno negli Stati Uniti e che ha come tema principale, e cardine dell’evento stesso, quello relativo all’utilizzo delle tecnologie negli Acquisti, le evoluzioni attese e le strategie derivanti atte a raggiungere benefici tangibili. Il sottotitolo di quell’evento ancora oggi mi colpisce, favorevolmente intendo, e mi fa molto riflettere, ed è stato: “*See Beyond Procurement*”.

Cosa c’è oltre la funzione Acquisti ed il suo modo di lavorare? Quali sono le opportunità non ancora completamente colte?

È davvero vincente il “cocktail” strategie e tecnologie?

La funzione Acquisti, ed il suo modo di operare, si sta evolvendo rapidamente per soddisfare le nuove necessità e gli obiettivi sempre più sfidanti che hanno le aziende.

Questo lo rivelano i vari studi realizzati da diverse società prestigiose di analisi e di ricerca

a livello internazionale, questo lo dicono i responsabili della funzione stessa che ogni giorno lo vivono in prima persona.

Una delle leve che possono essere utilizzate per raggiungere gli obiettivi che ci vengono dati, è quella di una corretta ed appropriata adozione di tecnologie a supporto dei processi nelle varie fasi di acquisto, di approvvigionamento e di interazione con l’interno e l’esterno della nostra azienda.

Mi ricordo che dieci anni or sono, nel pieno della esplosione delle “.com”, la maggior parte delle aziende avevano un minimo livello di adozione di tecnologie in ambito acquisti e per la maggior parte, direi quasi la totalità, erano grandi aziende multinazionali di matrice anglo-sassone (UK e USA).

A quel tempo le soluzioni tecnologiche offerte erano altamente costose, poco flessibili e molto complesse da implementare.

Nei successivi anni una enorme quantità e tipologia di strumenti tecnologici e servizi correlati sono stati rilasciati sul mercato per ren-

Questa serie di articoli sulla Sostenibilità negli Acquisti, lungo la Supply Chain e le tematiche correlate ad essa, è proposta con una visione comune dell’Editore e dell’Associazione non profit Acquisti & Sostenibilità. Il futuro prossimo dell’organizzazione e gestione degli Acquisti in Azienda, infatti, sarà sicuramente caratterizzato dall’attenzione agli aspetti ambientali e sociali nell’ottica del Business Sostenibile.

Attraverso queste pagine coordinate da A&S, ci poniamo l’obiettivo di fornire al lettore esempi teorici e “dal campo” di scenari, tecniche, processi, criticità e benefici che possano aumentare l’informazione e la consapevolezza, al fine di essere di supporto nelle scelte di acquisto e nella relazione con i Clienti interni e con i Fornitori.



dere più efficace il processo di acquisto e di approvvigionamento, per rendere più semplice e snella la gestione dell'intera catena di fornitura.

Oggi quindi parliamo tranquillamente e senza dubbi interpretativi di processi di "acquisto delegato" attraverso le piattaforme di e-procurement e di e-catalog, che aiutano a ridurre il tempo di attraversamento dalla richiesta all'emissione dell'ordine di acquisto, ma non solo.

Una saggia implementazione della soluzione può anche supportare i requisiti richiesti per la "governance" e la trasparenza del processo di acquisto, ed anche la conformità all'utilizzo dei fornitori preferenziali e dei loro prodotti e servizi (quelli decisi appunto dalla funzione Acquisti).

Materiali indiretti, MRO e servizi, ben identificabili nelle loro caratteristiche tecnico-economiche ed oggetto di acquisto ripetitivo con alta frequenza di emissione ordini, sono quelli più adatti per l'acquisto attraverso l'e-catalog.

Inoltre, alla luce del ridimensionamento di risorse che molte aziende hanno fatto in area Acquisti negli ultimi anni, l'adozione di soluzioni di e-procurement e di e-catalog è sicuramente una iniziativa che trasferisce direttamente l'attività operativa agli utilizzatori del bene e del servizio, riducendo l'intervento della funzione acquisti nella fase transazionale ma lasciando ad essa, a monte del processo, quella relativa alla selezione, scelta e definizione del fornitore e del prodotto e servizio. Le soluzioni di "RFx" (request for information - RFI, proposal- RFP, quotation -RFQ) permettono di standardizzare i modelli di richiesta di informazioni e di quotazione, riducendo il tempo investito ed ancora garantendo la trasparenza attraverso la rintracciabilità a sistema di tutte le quotazioni ed informazioni raccolte. Si evita la duplicazione e sono una banca dati per tutti i membri dell'organizza-

zione e soprattutto per quelli nuovi.

Le aste al ribasso (reverse auction), costituiscono tutt'oggi un grande vivo dibattito

da quando sono apparse sul mercato per il dubbio sulla loro applicabilità a tutti i tipi di materiali, siano essi diretti, indiretti e servizi, complessi e non complessi.

Ed anche alimentano discussioni per la loro ripetitività nel corso del tempo per le stesse aree merceologiche, per il loro "appeal" nei confronti dei buyer (si perde il "bello" del rapporto con il proprio interlocutore) e dei fornitori (si sentono soli allo "scoperto" nell'arena).

Ma, per esperienza personale, conta molto, ed è chiave per il suo successo, la preparazione e l'organizzazione dell'evento.

Un esempio per tutti è quello, molto spesso dimenticato, che comunque, anche nella forma di negoziazione tradizionale, dobbiamo avere a disposizione un capitolato completo e chiaro del prodotto e servizio che stiamo per acquistare.

È forse "comodo" per noi, acquirenti e clienti interni, scordarlo quando approciamo l'uso delle aste elettroniche perché ci costringe ad essere più esigenti internamente?

Nel portafoglio disponibile delle tecnologie si affacciano altre soluzioni la cui applicazione è decisamente in crescita ed in continua evoluzione.

Quelle relative alla "spend analysis", che permettono la radiografia di tutto ciò che si spende in azienda (particolarmente per l'area materiali indiretti ed MRO), dove si spende, chi lo spende, da dove si acquista. Un tool oggi indispensabile soprattutto per le aziende di media e grande dimensione che devono governare la spesa per ridurre i costi attraverso il consolidamento e la razionalizzazione.

In molte aziende spesso ed ancora oggi, per i materiali indiretti e servizi, non si conosce neppure quello che si spende.

Il "contract management" sta divenendo



un'altra forte necessità delle aziende e delle organizzazioni Acquisti per essere conformi ai parametri di trasparenza de processo , di rintracciabilità dei documenti e verifica della responsabilità della creazione, approvazione e manutenzione. La tecnologia ovviamente può aiutare e far molto anche in questa area, pensiamo solo a quanto richiesto ad esempio per le società americane dalla legge Sarbanes-Oxley.

L'interazione e la comunicazione, con il proprio ufficio legale e gli attori principali dell'esecuzione del contratto, è enormemente facilitata da queste nuove soluzioni (es. la tracciabilità delle revisioni legali, l'approvazione dell'utente e del responsabile, l'avviso automatico di scadenza, la disponibilità di format standard, etc).

L'acquisizione e la manutenzione dei dati e delle informazioni (es. finanziarie, performance qualitative, di servizio ed altre) relative al parco fornitori, spesso nelle mani dei singoli buyer o dei singoli dipartimenti con ovvie difficoltà di gestione, oggi trovano ampio supporto in soluzioni web-based, consultabili da diverse persone all'interno dell'azienda, in un formato standard e mantenute direttamente dai fornitori.

Lo stesso vale anche per tutte le attività di collaborazione con i fornitori, dal programma di fabbisogno produttivo, all'aggiornamento delle schede tecniche e dei disegni, dalla situazione dei pagamenti e così via.

Per gli amanti delle terminologie anglosassoni, esse vanno sotto il nome di soluzione di "Vendor Information Management" e di "e-Collaboration".

Esistono fatti e dati che testimoniano che la relazione con i fornitori supportata da soluzioni tecnologiche portano a numerosi benefici (es: riduzione degli errori nella fase di sviluppo e ricerca, riduzione dei tempi di consegna e di produzione, accrescimento del numero di proposte nuove ed innovative ge-

nerate, snellimento dei processi di auditing, etc). Ormai lo sviluppo delle tecnologie ed il loro utilizzo sono sempre più basati sul concetto di "network esteso".

Insomma non esiste, non è mai esistita comunque, ed è oggi anacronistica la figura del "web-buyer" (termine coniato qualche anno or sono), oggi esiste invece la figura nuova del manager della funzione Acquisti che deve saper gestire ed alimentare il proprio network, che è dinamico ed in continua evoluzione sia internamente che esternamente all'azienda. Quale è la prossima evoluzione delle tecnologie attesa dalla funzione Acquisti e dai CPO? La prima necessità sicuramente sarà quella di facilitare ancora di più l'accesso alle informazioni (sia internamente che esternamente); poi quella di aumentare la visibilità attraverso piattaforme web-based di ogni cosa lungo il processo di collaborazione con i fornitori, dallo sviluppo del prodotto, alle attività quotidiane, alla pianificazione, alla tracciabilità e così via; ancora, di avere nuovi strumenti per la gestione del rischio, della la compliance (conformità) e per l'analisi del mercato; infine, che l'interfaccia per l'utilizzatore sia sempre più semplice ed intuitiva come quella che il consumatore comune utilizza navigando in Internet.

Un altro elemento da non scordare, e che per poter trasformare l'utilizzo delle tecnologie in fattore di competitività, occorre ovviamente conoscerle, saperne misurare i potenziali benefici, costruire una chiara analisi di ritorno dell'investimento, confrontarsi con le best practice esistenti, comprenderne l'applicabilità nel proprio specifico contesto (dimensione, organizzazione, processi, mercato).

Ma le tecnologie non bastano occorre metterci del nostro. Henry Ford sosteneva che: *"...pensare, è il lavoro più difficile che ci sia. Ed è probabilmente questo il motivo per cui così pochi ci si dedicano."*

Buon lavoro a tutti! ■