



Non si contano ormai i “guru” che - con toni più o meno enfatici - trattano di vendite, prescrivendo regole di ogni sorta per gestire i clienti. I testi più seri, però, concordano tutti sull’esigenza di fondare il perseguimento del successo su un’attenta considerazione di due elementi strategici basilari: come acquisire nuovi clienti in modo programmatico e quali obiettivi specifici assegnare ai propri clienti attivi. A costo di esprimere concetti

lapalissiani, vogliamo nondimeno riprendere e puntualizzare alcuni punti chiave. Porsi i due suddetti interrogativi di fondo per riuscire poi a rispondere ad essi significa partire già col piede giusto (e lo spirito giusto) nell’azione di vendita, senza curarsi troppo delle “formule” propinate dai vari manuali a mo’ di ricetta.

Ogni azienda di moda, come ben sappiamo, presenta l’inderogabile necessità di integrare quasi continuamente il proprio portafoglio clienti, sostituendo ed inserendo nuove figure.

Non si tratta di un compito facile, dal momento che ogni cliente nuovo rappresenta un mondo a sé, non esente da rischi per chi gli si appropria. Tuttavia, non saremo noi i primi ad affermare che il successo arride proprio a chi ha il coraggio di osare e di infrangere, se opportuno, le regole precostituite. Premesso ciò, se si vuole che l’acquisizione di nuovi clienti diventi un’attività programmatica, su cui cioè fare affidamento costante, occorre innanzitutto che il venditore sappia identificare gli esatti interlocutori di riferimento. Egli deve, quindi, inserire nella propria agenda l’attivazione dei contatti utili ad ottenere un appuntamento, adottando tutti gli espedienti che permettano di superare i diversi filtri

frapposti. In seconda battuta, il fine da raggiungere per il venditore deve essere quello di ottimizzare il tempo concesso durante la visita per farsi conoscere e per sondare quali possano essere le eventuali aree di comune interesse per il futuro. In particolare, egli deve individuare i bisogni del cliente, che possano indurre quest'ultimo a considerare nuove alternative, e, nel contempo, deve consentirgli una ragionevole valutazione dell'affidabilità e del posizionamento di prezzo della propria azienda. Tale si delinea, in sintesi, la meccanica di una sana relazione commerciale. L'altra faccia dell'azione di vendita, però, prevede che, dopo l'acquisizione programmatica di nuovi clienti, vengano assegnati loro degli obiettivi specifici. Questi ultimi possono essere congiunturali (ad esempio, in termini di fatturato o di volumi) e strutturali (da attribuire in modo personalizzato ai singoli): la differenza principale tra i due tipi è costituita soprattutto dal tempo che caratterizza il perseguimento di uno o di un altro.

Gli obiettivi congiunturali hanno una durata per lo più breve (limitata al massimo di un anno), mentre quelli strutturali hanno una durata superiore ai due anni e potrebbero anche definirsi strategici. Un esemplare del primo genere è indubbiamente il target assegnato al cliente per l'anno in corso; del secondo genere è il mantenimento di un cliente all'interno dei primi 10 di



fascia A dell'intero portafoglio aziendale (i clienti di fascia A, infatti, sviluppando la maggior quota del fatturato, denunciano la contribuzione marginale più bassa in termini unitari e beneficiano delle migliori condizioni di vendita in termini di sconti, tempi di pagamento, promozioni, premi di fine anno, ecc.). Ma è il concetto di *partnership* che in realtà più viene sviluppato in siffatto contesto, per una reciproca convenienza fra le parti: il dr. Hannibal Lechter de "Il silenzio degli innocenti" avrebbe perfettamente definito questo legame "quid

pro quod” (avere qualcosa in cambio di qualcos’altro), da non confondere col più meschino “do ut des” (ti do qualcosa perché tu mi dia qualcos’altro).

In complesso, si può rilevare che i venditori professionali sono coscienti non solo del processo di vendita di cui sono protagonisti, bensì anche del processo di acquisto di cui simultaneamente sono protagonisti i compratori. Ed è proprio la comprensione di entrambi questi processi (interazioni comportamentali e strategia di vendita) che porta ad un successo più consistente. Il venditore, pertanto, deve 1) saper catturare l’attenzione (“Approach”), 2) creare interesse (“Analysis”), 3) creare il desiderio di acquistare (“Active Presentation”), 4) ottenere la convinzione della controparte (“Answer objection”), 5) indurla alla decisione finale di comprare (“Always be closing”). Gli economisti chiamano questo processo “piano di vendita delle 5 A”. Pianificare è essenziale, infatti, per il venditore che voglia avere un miglior senso delle dinamiche interpersonali. Con questo stile di operare, inoltre, si fanno crescere le relazioni, che si possono evolvere in affari a lungo termine ed eventualmente in *partnership*. Il compito del venditore, in sostanza, è quello di aiutare l’acquirente durante la trattativa, comunicando flessibilmente con lui: per usare una metafora, potremmo affermare che il rapporto si configura come una sorta di danza dove l’uno segue il passo dell’altro!

Infine, prendiamo in esame quelle che sono state individuate come le caratteristiche distintive dei venditori migliori, siano essi imprenditori, manager o puri agenti:

- 1) la capacità di programmare;
- 2) la capacità di relazionarsi con le altre persone;
- 3) la disponibilità a fare più del dovuto;

- 4) la capacità di godersi la vita;
- 5) la padronanza della propria vita;
- 6) la capacità di ascoltare;
- 7) la riconoscenza verso gli altri.



Riguardo alle ultime due qualità, che forse qualcuno non si sarebbe atteso in lista, va detto che è stato calcolata in diversi milioni di euro ogni anno la perdita (in termini di tempo sprecato e di fraintendimenti) subito dalle aziende per la scarsa attitudine ad ascoltare con attenzione nel corso delle riunioni. In realtà, ascoltare, al pari di

leggere, non è solo un processo fisico, ma è un atto intellettuale che può essere migliorato a condizione che si compia un minimo sforzo. E la riconoscenza che ruolo ha? Si è riscontrato che persino i più duri professionisti non mancano mai di ringraziare le persone che collaborano con loro anche per le piccole cose che fanno: non è possibile avere successo quando si offende o si manipola la gente.