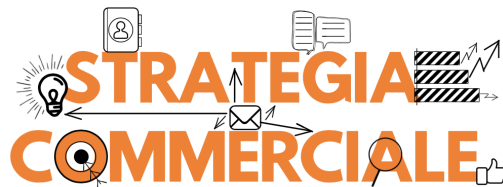


ANCHE ALLE PICCOLE IMPRESE SERVE UNA STRATEGIA COMMERCIALE, ANZI 4

Prima di ogni altra cosa, nella testa degli imprenditori c'è il fatturato. **Le vendite sono il motore dell'impresa**, un elemento cruciale per tutto il sistema azienda. Se i ricavi rallentano, l'impresa rischia di non aver sufficienti risorse per sostenere la sua struttura di costi. L'azienda rischia cioè di finire nei guai, a volte molto seri.



Oggigiorno tutto è importante in azienda. Per essere competitivi, ogni cosa va studiata nei minimi dettagli. Presi da mille impegni, gli imprenditori finiscono però col perdere di vista l'**importanza strategica** della funzione commerciale. Eppure lo sviluppo delle vendite è una competenza che va appresa e perfezionata costantemente.

Anche il miglior prodotto del mondo non si vende da solo. La qualità non è più un elemento che sposta la preferenza del cliente: tutti hanno prodotti di qualità. Oramai **la qualità è un requisito minimo** per stare sul mercato. Vince la competizione solo chi ha qualcosa in più.

Tutte le Piccole Imprese costruiscono i loro successi sulla capacità di fare. Ma chi vuol prosperare deve per forza **sviluppare la capacità di vendere**.

I 4 PILASTRI DI UNA STRATEGIA COMMERCIALE

In genere, quando si devono stabilire degli obiettivi di vendita, la cosa più istintiva è immaginare iniziative orientate all'acquisizione di nuovi clienti.

Questo approccio è però tipico delle aziende che lavorano senza metodo. Infatti **il "cliente nuovo" è conteso da tutte le aziende** sul mercato. Prima di affrontare i confronti più aspri che molto spesso degenerano in **lotte di prezzo**, vale la pena prendere in esame altre opzioni.

Una strategia commerciale efficace va sviluppata su quattro direttrici.

1. Recuperare gli ex clienti

Riattivare un ex cliente è **7 volte più facile** o, se preferite, 7 volte meno difficile che acquisire un cliente nuovo. Le azioni commerciali su chi già conosce l'azienda hanno un risultato totalmente diverso da quelle rivolte ai clienti potenziali.

Come si riattiva un cliente cessato? Sparare nel mucchio, come nel caso dell'acquisizione di nuovi clienti, è controproducente.



L'ex cliente è refrattario ai messaggi studiati per i clienti potenziali. Perché un messaggio "markettaro", pur accattivante, gli suonerebbe come una minestra riscaldata. Per riattivare gli ex clienti servono invece **azioni ad hoc**. Prima di fare qualunque cenno al prodotto (o servizio), occorre studiare il modo di riaccendere la **relazione tra persone**.

Se mi si passi l'analogia, riconquistare un ex cliente è come riconquistare una vecchia fiamma:

- la prima cosa da fare è mettere da parte l'orgoglio.
- poi servono inventiva e costanza, senza essere assillanti.
- il corteggiamento deve diventare come un gioco, in cui il sorriso è sempre presente. È impegnativo, ma è **7 volte meno difficile** che conquistare la fiducia di consumatori sconosciuti.

2. Non perdere chi è già cliente

Quando un cliente è perso? Questa domanda può sembrar banale, ma sono pochi gli imprenditori che sanno rispondere in pochi secondi.

Se è trascorso **un anno** dall'ultima volta che avete visto un vostro cliente:

1. è una cosa normale, se produce serramenti
2. è il caso di farvi vivi, se fate il dentista o il meccanico
3. è già tardi, se siete un parrucchiere (ma forse potete ancora rimediare)
4. è un cliente perso, se avete un bar (era perso già dopo un mese di assenza)

Prima che un cliente passi da attivo a perso, vive una **fase intermedia**, che occorre identificare e gestire con azioni tempestive. Il fornitore che si muove prontamente **dimostra attenzione** e interesse verso il cliente. Lo fa sentire importante. E ciò può determinare la ripresa immediata del rapporto.

“Lasciate a sè stesse, le cose tendono ad andare di male in peggio” - Legge di Murphy

Se emergono motivazioni concrete dietro all'allontanamento del cliente, si prova a risolvere il problema. Si ringrazia il cliente per aver segnalato il disservizio che, altrimenti, si sarebbe potuto ripetere sistematicamente.



A volte, non ci sono motivazioni concrete dietro all'allontanamento. Gli **stimoli pubblicitari** che i consumatori subiscono sono continui. Qualcuno ha calcolato che vanno dai 3.000 fino ai 20.000 al giorno! Ciò favorisce il fatto che i clienti “si distraggano”. Alcuni si dimenticano addirittura dei loro prodotti preferiti.

In altri casi, il cliente va altrove solo per il gusto di cambiare. Quindi, non bisogna mai abbassare la guardia. È necessario **definire il periodo** di assenza oltre il quale si deve accendere un allarme. In effetti, recuperare un cliente “disperso” è più semplice che recuperare un “ex cliente”.

Le abitudini giocano un ruolo fondamentale nelle scelte di acquisto. Occorre agire prontamente, evitando che i clienti prendano l'abitudine di comprare altrove. Se si arriva in ritardo, quando la nuova abitudine d'acquisto è già radicata, diventa dura.

3. Aumentare le vendite (valore medio della fattura/scontrino) sui clienti attivi

Esistono delle tecniche che stimolano i clienti a comprare di più. Prendono il nome di “cross selling” e “upselling”.

Si parla di **cross selling** quando si suggerisce un prodotto aggiuntivo a un cliente che già sta acquistando. Fare **up selling**, invece, significa vendere prodotti di maggior valore. Prendo qualche esempio da un recente viaggio:

- quando ho acquistato il volo, Easyjet mi ha offerto di prenotare anche il parcheggio.
- al parcheggio, mi hanno proposto il lavaggio dell'auto.
- dopo aver confermato la prenotazione del B&B, il titolare della struttura mi ha

contattato per offrirmi i transfer da e per l'aeroporto.

Questi sono tre esempi di cross selling: il cliente sta già comprando e l'azienda **sfrutta la fiducia** instaurata per aumentare il valore della vendita.

L'up selling è invece un'attività più sofisticata. Consiste nell'**attirare l'attenzione** del cliente con un prodotto da cui l'azienda trae poco valore, contando di realizzare margini maggiori con altri prodotti.

L'esempio più conosciuto? Le offerte che fanno i supermercati tramite i volantini.



Vendere prodotti con **offerte aggressive** è un'attività che si possono permettere solo le imprese organizzate. Quelle aziende che hanno una strategia e soprattutto un **Controllo di Gestione** serio e affidabile. Con il sottocosto non si scherza: bisogna conoscere e far girare bene i propri numeri. Altrimenti c'è il rischio di improvvisare o affidarsi ai vari Groupon & Co., per poi uscirne con le ossa rotte.

Le tecniche di up selling e cross selling si possono applicare **anche nel B2B**. Sul mercato vince chi innova, cioè le imprese che provano a inventarsi qualcosa ogni giorno. Non esiste solo l'innovazione di prodotto, ma anche quella di processo. In questo caso: l'innovazione del processo di vendita.

4. Acquisire clienti nuovi

Ho lasciato questo argomento per ultimo, anche se di solito è il primo nella mente degli imprenditori. Come dicevo, il problema è che qui si combattono le battaglie più aspre. Va bene investire tempo, risorse ed energie nel **trovare nuovi clienti**, ma è importante sapere che la strategia commerciale va strutturata anche su altri fronti.

La lotta per conquistare clienti nuovi è **la più difficile**. Prima di affrontare la sfida occorre:

- identificare la nicchia a cui ci si rivolge
- identificare il proprio **vantaggio competitivo**
- definire il proprio **posizionamento strategico** sul mercato
- comunicare un messaggio semplice (l'attenzione del cliente è scarsa).

“Abbandona le grandi strade, prendi i sentieri” - Pitagora

È sbagliato affrontare il mercato armati solo di convinzione, determinazione e tenacia. Questi ingredienti aiutano, ma da soli non bastano. **Serve metodo**. Occorre costruire dei processi che nel tempo diventino automatismi. È così che si cresce nel medio e lungo periodo.

Ci sarebbero tanti altri punti da approfondire in tema di **Strategia Commerciale**, ma in questo articolo ho voluto condividere solo alcuni aspetti. Lavoro con le PMI da molti anni, e conosco bene le difficoltà che gli imprenditori incontrano nel controllare e guidare un'azienda. Ti consiglio dunque di seguire anche i miei prossimi articoli, iscrivendoti alla **newsletter mensile** e anche sul canale **YouTube**.