

Un'offerta win win

In modo del tutto generale possiamo dire che l'acquisto di un bene o di un servizio dovrebbe eliminare uno o più «effetti indesiderati» - situazioni, cioè, di cui si farebbe volentieri a meno - presenti nella realtà dell'acquirente.

Invariabilmente, tali effetti indesiderati non sono scollegati tra di loro; al contrario sono il risultato di un numero limitato di cause, molto spesso una soltanto. Se si riuscisse a capire quale è la causa che li genera tutti (o almeno la grande parte), si avrebbe la possibilità di costruire una offerta che, rimuovendo la causa che li genera, eliminerebbe tutti gli effetti indesiderati.

In questo modo l'offerta verrebbe percepita dall'acquirente come generatrice di valore

di **Sara Baroni** - Oxigenio Management Consulting - baroni@oxigenio.it

Se l'offerta fosse percepita dall'acquirente come generatrice di valore aumentando la percezione di valore, la nostra offerta ci darà la possibilità di non trattare esclusivamente sul prezzo. Ricordiamo l'analogia delle anatre, secondo cui il marketing è l'azione di spargere miglio a terra per far posare le anatre e le vendite soltanto l'azione finale di caccia. Quando le anatre sono a terra dobbiamo solo sparare. Ecco che interviene il buon tiratore, un venditore competente che sappia presentare l'offerta in modo da renderla irripiutabile.

Anche qui, al di là delle attitudini del buon venditore, il metodo ci fornisce un supporto fondamentale. La presentazione dell'offerta deve superare i livelli di resistenza, razionali e più squisitamente emotivi, associati al cambiamento che stiamo proponendo all'interlocutore.

Ecco i passi fondamentali proposti dalla TOC (Theory of Constraints):

1. l'accordo sul problema dell'acquirente, che deve riconoscersi nel conflitto in cui è intrappolato;
2. una dichiarazione, più o meno esplicita, da parte

di chi «vende» della condivisione del problema dell'acquirente, chi vende mostra a chi compra che è consapevole di avergli creato in qualche modo i problemi che ha;

3. l'intenzione di proporsi come parte della soluzione al problema dell'acquirente (se sono parte del problema posso anche essere parte della soluzione) *questa è la mia nuova politica verso i clienti;*

4. la verbalizzazione delle implicazioni, soprattutto quelle non immediatamente evidenti, per chi accetta l'offerta;

5. un tempo di sedimentazione - ogni novità, anche la migliore va metabolizzata.

Queste offerte molto spesso vengono accettate ed esauriscono rapidamente la capacità produttiva dell'impresa. Il passaggio è fondamentale e molto delicato; in questa nuova situazione la possibilità di rispettare i termini dell'offerta risiede nel soddisfacimento di due condizioni: grande predicibilità di processo e attento utilizzo del vincolo.

Che cosa vuol dire? Semplicemente, che l'approccio della TOC al marketing e vendite richiede un ele-

Oxigenio Management Consulting (www.oxigenio.it) è una società di consulenza strategico organizzativa che sviluppa progetti di riorganizzazione in ottica TOC (Teoria dei Vincoli). Con sede a Brescia e dopo soltanto due anni e mezzo dalla sua fondazione è partner di gruppi aziendali e imprese di piccole e medie dimensioni nella realizzazione di progetti strategici. L'innovazione portata nelle aree del marketing e del project management è alla base del successo dello staff di Oxigenio.

Riconosciuti a livello mondiale per l'insegnamento della Teoria dei Vincoli offrono corsi, seminari e workshop sui diversi temi di gestione aziendale.

Da tre anni collaborano con la rivista Pmi.

La serie di articoli «Innovare l'approccio di mercato nelle Pmi» vuole essere una guida per imprenditori e manager nella comprensione delle logiche di mercato e nella redazione di offerte irripiutabili.

I dodici articoli che verranno pubblicati approfondiranno il percorso dell'organizzazione verso la presentazione dell'Offerta Irripiutabile, a partire dall'analisi del mercato e dalla ristrutturazione del modello di gestione interna.

vatissimo grado di sincronizzazione tra la funzione commerciale e quella produttiva, dove ci sarà un vincolo fisico (si vedano articoli precedenti).

L'attenzione al cliente

Il percorso attraverso il quale dev'essere guidato il cliente diviene fondamentale per la segmentazione del mercato e l'elaborazione di offerte win-win (vincenti per entrambe le parti). Al momento non conosciamo quali siano gli aspetti del servizio che possano apportare maggiore beneficio al cliente.

Come si diceva beneficio è ciò che aggiunge qualcosa di positivo o elimina qualcosa di negativo nella realtà del cliente. Eliminare qualcosa di negativo, già percepito e conosciuto dal cliente, permette all'offerta win-win di produrre risultati più rapidamente. Addirittura l'offerta sarà più efficace se invece di affrontare gli effetti negativi del cliente andrà a colpire direttamente il problema centrale che li genera.

Esiste sempre infatti una causa comune ai sintomi presenti in una qualsiasi realtà, così come nella nostra organizzazione anche in quella del cliente.

La teoria dei vincoli ci fornisce un semplice strumento logico per l'identificazione della causa di fondo e degli assunti che la reggono. Dobbiamo riuscire a invalidare gli assunti per eliminare il problema, in questo caso specifico gli assunti che il cliente fa sul fornitore. Ecco che la nostra offerta sarà quell'injection che invalidando gli assunti, elimina tutti gli effetti indesiderati, portando al cliente il beneficio auspicato.

Il nostro successo di commerciali dipenderà innanzitutto dalla capacità di identificare con precisione la causa profonda dei problemi del cliente, ed in secondo luogo nella presentazione della nostra offerta. La gestione rigorosa di questo processo renderà la nostra offerta irrefutabile.

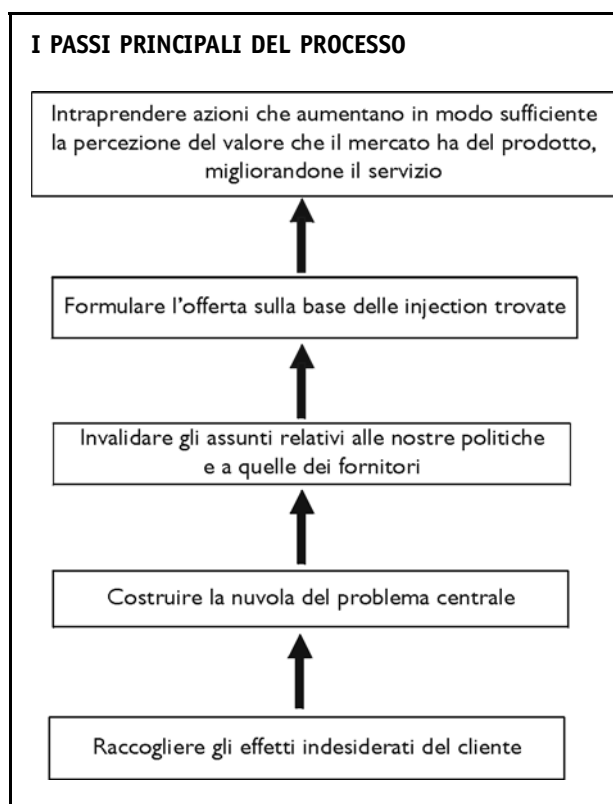
Naturalmente diversi segmenti del mercato hanno percezione diversa del valore del prodotto. Stratificare il mercato secondo «classi di effetti indesiderati» permette di focalizzare ancora meglio sintomi, problema centrale soluzione che permette di aumentare la percezione del valore del prodotto per la classe specifica. L'offerta win-win non sarà quindi unica, ma personalizzata per ogni classe di clienti riscontrata.

Il vantaggio è per entrambe le parti: cliente e forn-

tore. Per usufruire di una tale offerta il cliente deve però essere d'accordo che il cambiamento è a suo beneficio e dunque gli deve essere proposta con un certo criterio.

Presentare offerte win win

Nella presentare l'offerta il fornitore deve rifare insieme al cliente il percorso di analisi che lo ha portato alla costruzione dell'offerta irrefutabile, spiegarne gli eventuali punti oscuri e aggiungere le obiezioni del cliente. A questo punto i due percorsi diventano comuni e soltanto quando si ottiene un «guadagno da ambedue le parti» si riesce avere l'offerta win-win. Il nuovo tipo di rapporto cliente - fornitore impone dunque un'intesa che vada al di là di un formale contratto che spesso fa sentire una delle parti «in perdita», ma che crea un rapporto di reciproca fiducia e collaborazione, nella consapevolezza che la crescita reciproca permette lo sviluppo di entrambi. Sarà l'oggetto del prossimo articolo.

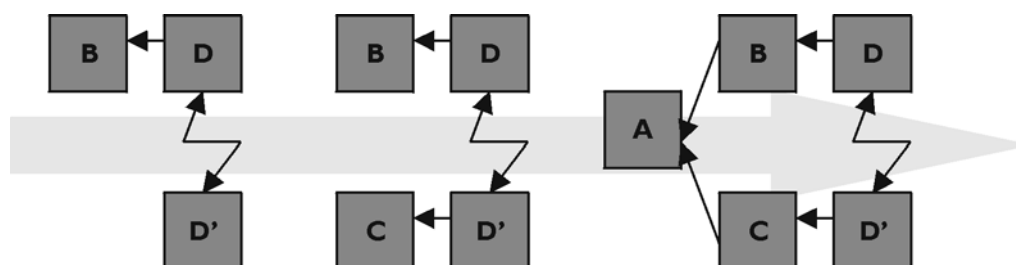


Guida step by step: Identificare il problema di fondo del cliente

Abbiamo detto che dobbiamo partire dagli «effetti indesiderati» di chi acquista. Non dovrebbe essere difficile conoscerli, in genere alle persone piace lamentarsi; basterà rivolgersi ad un paio di clienti con cui si ha un buon rapporto per avere un quadro completo delle ragioni di insoddisfazione di quel settore.

Esistono elementi comuni tra le lamentele dei clienti? Riusciamo a riassumere in una sola frase il motivo del loro scontento? Questo è il punto di partenza per l'analisi del problema, il primo blocco da scrivere nella costruzione della Nuvola di Conflitto - lo strumento base della TOC per la gestione dei conflitti. Il primo passo, dunque prevede di scrivere nel blocco D l'effetto indesiderato generalizzato del cliente, ovvero quello che il cliente sopporta. In conflitto con questo scriveremo nel blocco D' quello che il cliente vorrebbe, ovvero la situazione desiderata.

Si legge: Vorrebbero D' Ma sono costretti a sopportare D



È il momento di chiedersi perché. Perché vogliono così tanto D'? (dovrebbe essere semplice dirlo o no?) Quale importante necessità sarebbe soddisfatta se raggiungessero D'? Scriviamolo alla sinistra di D' - la chiamiamo B.

Perché sopportano D? quale importante necessità proteggono, tanto importante da spingerli a sopportare una cosa tanto sgradevole quanto D? Scriviamolo alla sinistra di D - la chiamiamo C. B e C sono le necessità, mai conflittuali tra di loro, che spingono il mercato all'interno di un conflitto all'apparenza senza soluzione. B e C sono inoltre entrambe irrinunciabili per il raggiungimento di un obiettivo comune. Lo chiamiamo A.

Ecco la logica del problema, rileggiamo la nuvola da sinistra verso destra: «Per raggiungere A devo soddisfare B e quindi sono costretto a sopportare D; d'altro canto per raggiungere A devo anche soddisfare C e quindi vorrei D'».

«Vorrei D' ma sono costretto a sopportare D», questo è quello che pensa il nostro compratore. Perché lo pensa? Quali sono gli *assunti* che fa riguardo alla situazione di conflitto nella quale vive?

Ecco il vincolo dell'acquirente: gli assunti tra D e D' sono il suo limite nell'acquisto del nostro prodotto/servizio. La nostra offerta DEVE invalidare questi assunti, ovvero mostrare al compratore una prospettiva diversa che, preservando entrambe le sue necessità (ricordate, B e C), lo aiuti di uscire dal suo conflitto. Una offerta irrefutabile è dunque quella che rimuove gli assunti che reggono il conflitto del cliente.