



IL VALORE PER IL CLIENTE

“Il Cliente paga un prezzo, ma compra un valore”

Cosa significa in pratica e che conseguenze commerciali ha questo modello teorico?

LA PILLOLA DI TEORIA

Il modello del valore percepito si adatta molto bene ai Clienti B2B (business to business) e ci dice che essi non cercano tanto di acquistare al minor prezzo possibile, ma che cercano invece di massimizzare il valore che ricevono dall’acquisto. Ma cos’è il valore per il Cliente?



Il Cliente, in ciascun suo singolo atto d’acquisto, cerca di massimizzare la DIFFERENZA tra il VALORE TOTALE che egli ottiene ed i COSTO TOTALE che deve sopportare: questo si chiama **valore percepito**. Egli si comporta esattamente come la maggior parte delle Aziende, che cercano di massimizzare il margine, e non il fatturato.

Il **valore del prodotto** per il Cliente (vedi figura accanto) non è altro che la capacità del prodotto di dare soluzione ai suoi problemi: per esempio una macchina più produttiva, o con un tempo di set up inferiore, o che ha una vita operativa più lunga, o che richiede meno manutenzione, ha più valore, a parità di prezzo pagato.

Il **valore dei servizi** forniti include quelli indispensabili - confezioni, imballi, manuali, addestramento, ai quali il Cliente normalmente non dà nessun valore – ma anche quelli opzionali (consulenza in fase d’acquisto, trasporto, ricambi, manutenzione, assistenza tecnica), che possono invece avere grande valore.

Il **valore del personale** del fornitore dipende dalla competenza e tempestività, ma anche dalla cortesia con cui reagisce quando viene richiesto l’intervento.

Il **valore dell’immagine** del prodotto/servizio non è trascurabile neppure nel caso dei beni industriali (quanti imprenditori sono oggettivamente più tranquilli oppure esibiscono con orgoglio i propri macchinari “i migliori, perché della Ditta XYZ”, magari tedesca!).

Questi quattro elementi, sommati in qualche modo, formano il valore totale che il Cliente ottiene. Discuteremo più avanti cosa possa significare “in qualche modo”.

Altri elementi invece contribuiscono a formare il costo totale per il Cliente, oltre, naturalmente al **prezzo monetario** d’acquisto.

Il **costo delle risorse** per l’acquisto è quello dovuto a progettazione, ordinazione, trasporto, sdoganamento, montaggi, avviamento, modifiche a situazioni esistenti ed altre attività consimili.

Il **tempo** necessario l’acquisto è una variabile importante: una soluzione disponibile in 3 mesi non è la stessa cosa che una disponibile in 6 mesi (per esempio in termini di rischi o di produzione persa).

Infine, lo **stress** per il Cliente, che quasi sempre prima paga e poi vede quanto bene funziona veramente quello che ha comprato: incertezze e rischi tecnici, commerciali, finanziari, sono minori se ci si rivolge ad un fornitore noto, o di prestigio, o comunque più affidabile.

La differenza tra i quattro elementi di valore, ed i quattro elementi di costo, formano il valore percepito dal Cliente.

L'APPLICAZIONE PRATICA

Un Cliente di Phoenix, la ABCD SpA, fornisce in tutto il mondo semilavorati di elevatissima qualità, con un prezzo che si colloca nella fascia alta del mercato. Il problema che l'ufficio commerciale affronta quotidianamente è quello di sostenere con ferma cortesia il prezzo, anche quando l'acquirente usa colpi bassi del tipo: "ma io posso comprare lo stesso prodotto, spendendo il 30% di meno!". Infatti è ben vero che esistono prodotti che costano meno, ma proprio perché di qualità molto inferiore!

Phoenix ha collaborato con la Direzione Commerciale per fornire al personale dell'ufficio commerciale alcuni strumenti per resistere alla richiesta di sconto. A supporto delle tecniche usuali, ed a loro rafforzamento, sono state utilizzate argomentazioni negoziali basate su:

- Monetizzazione della qualità del prodotto e dei servizi accessori:
 - risparmi per minori scarti, rispetto alla concorrenza (1% in meno, non vuol dire solo un'eguale aumento reale del prezzo pagato, ma significa anche maggiori costi per la selezione e maggiori costi per perdita di immagine nel caso qualcosa sfugga)
 - risparmi per consegne on time (personale di magazzino e metri quadri risparmiati sono quantificabili abbastanza facilmente)
 - risparmi per servizi di trasporto a destino anche all'Estero (per ABCD SPA non costa molto organizzare questo servizio, ma per il Cliente esso può avere grande valore)
- Valorizzazione (non monetaria) della qualità del prodotto e dei servizi accessori:
 - Risparmi per minori costi di produzione che ha il Cliente, in quanto i prodotti di ABCD SPA rispettano strette specifiche tecniche e la costanza qualitativa garantisce una successiva trasformazione più facile, con minori aggiustamenti dei parametri di processo e richiede anche personale meno qualificato
 - Risparmi per minori costi di stoccaggio che ha il Cliente, grazie alle consegne garantite just in time
 - Garanzia di un prezzo costante su lunghi periodi, grazie ad opportuni accordi di ABCD SPA coi propri fornitori
- Giustificazione dei prezzi richiesti, sulla base di:
 - Costi sostenuti dalla ABCD SPA (e adeguatamente quantificati) per avere un servizio di supporto tecnico che offre una continua innovazione di prodotto, frequenti customizzazioni, un'ampiezza e una profondità di gamma notevoli, nonché l'immediato supporto tecnologico in caso di chiamata.
 - Seria reputazione professionale in caso di eventuali richiami di prodotto

Le informazioni sopra dette sono comunicate al Cliente durante la negoziazione commerciale, ma anche preventivamente, attraverso il sito web, durante fiere di settore ed in ogni occasione di incontro con il Cliente.

CONCLUSIONE

Mi sono ben evidenti i limiti di questo modello, che si riassumono in tre domande: come si fa a fare i conti in tasca al Cliente? E soprattutto: come monetizzare elementi come l'immagine, il rischio, il tempo? E se non si monetizzano, come si sommano?

Senza contare poi che l'acquirente del Cliente, cioè la persona con cui si è concretamente a contatto durante trattativa di vendita, magari non è in grado di valutare tutti gli elementi. Oppure sceglie in base a politiche prestabilite di fornitori ("qui compriamo prodotti della XYZ, perché abbiamo sempre fatto così e ci va bene") o di prezzo ("la direzione mi chiede di spendere il minimo prezzo") o a suoi

criteri di scelta e di comodità personale più o meno razionali.

Spero però che sia altrettanto chiara **la forza di questo modello**, che riesce a scomporre molto efficacemente gli elementi che il Cliente utilizza nella sua decisione d'acquisto che, nel B2B ha caratteristiche di maggiore razionalità rispetto all'atto d'acquisto di un consumatore finale.

Inoltre è chiaro a tutti che la ABCD SPA si trova nell'identica situazione di molte altre Aziende del NordEst, focalizzate sulla customizzazione del prodotto/servizio ed in lotta con Aziende estere di ben più grosse dimensioni.

Ritengo che questo tipo di attività di marketing sia quello che funziona meglio. Se l'Azienda e la sua Direzione Commerciale impostano la attività di marketing su queste basi, diventa poi più facile il lavoro dei venditori.

Quanto più sarà possibile monetizzare valori e costi del Cliente, con garbo e professionalità, tanto più efficace sarà il risultato ottenuto. E anche in mancanza di elementi monetari, la corretta definizione qualitativa di valori e costi è di grande supporto alla negoziazione e può essere utilizzata per illustrare all'acquirente aspetti che non aveva considerato o per stimolarlo a parlarne a chi possa meglio analizzarli.

E' ben chiaro a tutti, Cliente e Fornitore, che i costi non hanno relazione con i prezzi (ne parleremo in una prossima e provocatoria newsletter), tuttavia è prassi che l'acquirente cerchi di spingere il prezzo verso quelli che lui immagina siano i costi di produzione, mentre il venditore cerca di spingere il prezzo verso quello che lui immagina sia il valore percepito dal Cliente.



E' quindi importante conoscere, o almeno analizzare attentamente il valore percepito, per stare al gioco dell'acquirente, ma contrattaccandolo sul suo stesso terreno.

Concludendo, questo modello indica una strategia di negoziazione molto chiara e dei comportamenti molto concreti per l'Azienda e per il suo team commerciale di vendita. Svela il segreto per riuscire a controbattere le richieste di sconto, che non è altro che quello di motivare prezzi e costi dal punto di vista del Cliente. E' pertanto un valido strumento per l'incessante battaglia sul prezzo, che è oggi la principale difficoltà che qualunque commerciale quotidianamente sperimenta.

Nella speranza di esservi stato utile vi rimando alla prossima newsletter e vi auguro buon lavoro.

Cordialmente

Giuliano Franceschini - Phoenix Consulting

Via Curzola, 13 - 35135 Padova - Italy P.IVA e C.F.04387070289

Cell: +39 335 7723270 - Email: giuliano@phoenix-consulting.it

www.phoenix-consulting.it



Le informazioni trasmesse sono destinate esclusivamente alla persona o alla società in indirizzo e sono da intendersi confidenziali e riservate. Ogni trasmissione, inoltro, diffusione o altro uso di queste informazioni a persone o società differenti dal destinatario è proibita. Se avete ricevuto questa comunicazione per errore, per favore contattate il mittente e cancellate le informazioni da ogni computer.

Any information herein transmitted only concerns the person or the company named in the address and is deemed to be confidential. It is strictly forbidden to transmit, post, forward or otherwise use said information to anyone other than the recipient. If you have received this message by mistake, please contact the sender and delete any relevant information from your computer.