

# CROSS SELLING? UP SELLING!

C'È CRISI, C'È CRISI... MA SOPRATTUTTO DI IDEE! PER AUMENTARE I VOLUMI DELLE VENDITE, OFFRIAMO AL CLIENTE PRODOTTI AI QUALI NON HA PENSATO E CHE RIDUCANO O STABILIZZINO I COSTI (ATTENZIONE: NON I PREZZI!)

**S**e i nostri clienti hanno ridotto la produzione, e conseguentemente gli acquisti di prodotti e di servizi da noi offerti, che cosa possiamo fare? Aspettare che il momento congiunturale passi? Attenzione: i tempi potrebbero essere lunghi. Abbassare i prezzi e incentivare gli acquisti con qualche promozione estemporanea? Ma oggi le aziende comprano solo l'indispensabile e svalutare i prezzi servirebbe a poco. Avete pensato che se operiamo con un margine del 40%, uno sconto del 20% impone, per mantenere invariata la profittabilità, un raddoppio dei volumi? Accettereste la scommessa? Il minor introito è certo e i risultati finali alquanto difficili da realizzare. Per uscire da questa situazione, che impone una riduzione dei compensi proporzionale al calo della domanda (in alcuni settori ha toccato anche il 50%), dobbiamo necessariamente fare qualcosa di diverso.

## Primo: servono dati certi su come il cliente acquista

Una domanda innanzitutto: conosciamo bene, ma veramente bene, il nostro cliente? Immagino già le risposte di molti: *"Certo, è anni che lavoro con loro", "Ho un rapporto confidenziale. So tutto!"*. Sicuri?

Vorrei porvi qualche domanda e chiedervi risposte formulate sulla base di dati e informazioni certe e dimostrabili.

Ecco le prime e forse le più scontate:

1. Quali sono i criteri, adottati dal cliente, di selezione, valutazione e scelta dei fornitori e della relativa offerta?
2. Qual è il suo potenziale d'acquisto?
3. Si avvale anche di altre imprese concorrenti? Che quote hanno? Abbiamo già indotto i nostri interlocutori a considerare i vantaggi economici che derivano dal concentrare il numero dei fornitori (meno ordini, meno trasporti, meno registra-



**TULLIO  
MISCORIA**

Dopo una carriera nella direzione commerciale, da 20 anni è trainer per Harris Italia. È autore, con Vincenzo Patti, di *Un perfetto gioco di squadra. Il venditore che cercavi e Da domani sarò un "nuovo" manager*. [www.harrisitalia.it](http://www.harrisitalia.it)

zioni contabili, più potere di acquisto)? Con quali risultati?

4. Quali sono i progetti a breve o medio termine dell'azienda? Che cosa vorrebbe migliorare il cliente nei processi produttivi e nell'offerta commerciale?
5. Quali tecnologie utilizza e quali in alternativa potrebbe utilizzare?
6. Chi sono, oltre ai decisori, gli influenzatori dei processi di acquisto?
7. Qual è l'andamento economico-finanziario dell'azienda? Come si posiziona nel suo settore? Che cosa pensa di fare per accrescere la sua competitività?
8. C'è un audit periodico sulla valutazione dei fornitori in termini di prezzo/costo/valore?

## Secondo: che cosa possiamo offrire di "diverso" al cliente?

Se disponiamo di queste informazioni e le abbiamo correttamente inserite nel CRM dell'azienda, allora possiamo avviare un'analisi che, partendo da che cosa compra il cliente, ci aiuti a capire cosa possiamo pensare di vendere in più, oltre quello che il già il cliente acquista.

In questa indagine non manchiamo di valutare anche eventuali servizi (garanzie aggiuntive, assistenza, ecc.) che offrono, di norma, una elevata marginalità. Se il cliente in passato ha declinato l'offerta, oggi potrebbe mostrare maggiore interesse per avere "costi certi" e mettersi al riparo da spese non preventivate.

I prodotti da noi proponibili potrebbero essere alternativi a quelli che normalmente acquista. Una diversa soluzione potrebbe risultare conveniente



per il cliente, in particolare in un momento come questo in cui l'obiettivo primario è ridurre i costi (attenzione: non ho detto i prezzi!), elevare la qualità, differenziare l'offerta dalla concorrenza, rendere più snelli i processi, ecc.

Nuovi spazi di vendita possono nascere solo andandoseli a cercare e non attendendo che sia il nostro interlocutore a fare il primo passo. Se riusciamo a conquistare la sua attenzione, non sarà difficile incuriosirlo con soluzioni utilizzate in settori diversi che possono ben adattarsi alle sue esigenze.

L'imperativo è conoscere bene l'azienda cliente, andando oltre le informazioni che già disponiamo e... provandoci sempre. In ogni caso il nostro referente non potrà che apprezzare l'interesse che mettiamo nel trovare per lui nuove opportunità.

Quando raccogliamo un ordine, non fermiamoci a quello che il nostro interlocutore ci richiede. Non abbiamo fretta di sollecitare un timbro e una firma. Ricordiamoci sempre che, **solo offrendo prodotti complementari, a cui magari il cliente in quel momento non sta pensando ("cross selling"), o maggiori quantità, si possono incrementare i volumi ("up selling").**

Su questo ultimo punto è facile che il cliente faccia qualche resistenza, sottolineando la necessità di mantenere al minimo ogni scorta di magazzini.

È un principio finanziario ineccepibile, ma che richiede del distinguo. In questo momento i tassi attivi (0,08% mese) e passivi (0,75% mese) applicati dalle banche sono molto bassi. Acquistare una maggior quantità di prodotto a fronte di un significativo sconto/quantità è indubbiamente vantaggioso, se l'imperativo è "prezzi bassi". Se poi si considera che frazionare gli ordini vuol dire moltiplicare i costi di trasporto, allora le motivazioni diventano due.

**Il nostro compito è quindi quello di sensibilizzare il cliente a concentrare i suoi acquisti verso un unico o pochi fornitori, per ridurre i costi di processo e accrescere il suo potere contrattuale. A una maggiore estensione orizzontale (più prodotti) e verticale (maggiori quantità) dei suoi volumi corrisponderanno condizioni d'acquisto progressivamente migliori con benefici per entrambi.**

Quindi, nelle nostre prossime visite, distogliamo per un attimo l'attenzione del cliente dal prezzo, stuzzichiamo la sua curiosità dicendogli che il nostro obiettivo è quello di "aiutarlo a ridurre i costi". Se si dimostra disponibile e partecipativo, approfittiamo dell'opportunità per approfondire la conoscenza dell'azienda, dei loro progetti, delle loro criticità e spieghiamo con molta calma quante cose potremo proporgli per essere non un semplice fornitore, ma diventare un partner primario con soluzioni d'acquisto più interessanti.

*Niente è più dispendioso di una mancata opportunità.*

*(H. Jackson Brown)*