

PMI : IL CONTROLLO DEL RISCHIO COMMERCIALE ATTRAVERSO UN PROCESSO DI VENDITA “SMART”

1. **Introduzione: la crescita aziendale comporta un incremento dell’attività imprenditoriale finalizzata allo sviluppo di nuovo business. La conseguenza è un inevitabile aumento dei rischi aziendali. La sfida che si pone è controllare il rischio senza rinunciare all’opportunità.**

Il tessuto economico italiano ha specifiche differenze rispetto a quello tipico dei paesi ad alta industrializzazione sia in Europa sia in Nord America. Il mercato del lavoro del nostro Paese ha nelle piccole, e soprattutto nelle piccolissime aziende, il suo asse portante. Le microimprese che occupano meno di 10 dipendenti sono l’86,4% delle imprese con dipendenti, una percentuale che sale al 90,3% nel commercio. In Italia, dunque, quasi nove imprese su dieci sono di piccolissima dimensione (cfr rapporto ISTAT 2016). In Italia operano 136 mila imprese che rispondono ai requisiti europei di PMI, con un numero di addetti compreso tra 10 e 250 e un giro d’affari tra 2 e 50 milioni di Euro. Inoltre si stima che in Italia operino oltre 12 mila startup e quasi 4 mila PMI innovative.

Altro dato tipico del nostro paese è l’alta “mortalità” delle imprese. Tra il 2008 e 2016 hanno avviato una procedura concorsuale o una liquidazione volontaria il 25,8% delle società che nel periodo analizzato hanno assunto la dimensione di PMI.(cfr Rapporto Cerved PMI2016)

Nei primi tre mesi del 2017 sono state 2.998 le aziende italiane che hanno portato i libri in tribunale, il 16,8% in meno rispetto ad un anno fa, ma pur sempre un numero ragguardevole. Complessivamente, nel primo trimestre dell’anno sono fallite in media 47 imprese al giorno, circa 2 ogni ora. (cfr Rapporto CRIBIS – D&B).

Questi dati raccontano la difficoltà delle imprese italiane a stare sul mercato. Ciò è direttamente connesso alle loro dimensioni. Le piccole società sia per fattori culturali sia per fattori economici sono infatti poco propense a valutare i rischi ed ad adottare strumenti per ridurre e controllare gli stessi e spesso rinunciano a crescere ed ad aprirsi a nuovi mercati. Secondo un’indagine condotta da UPS in Europa nel 2016, le **PMI** che puntano sull’**export** in Italia sono diminuite del **6%** rispetto alla stessa indagine UPS del 2014.

Il grado di **internazionalizzazione** delle PMI italiane è solo al 14% del totale. Infatti, nonostante la crescita dell’export, la percentuale di PMI che hanno deciso di **vendere sui mercati esteri** è ancora bassa rispetto alla media europea.

La classifica dei paesi con la maggiore quota di **PMI esportatrici** vede in testa Germania (28%) e Francia (27%). Tra i paesi europei più industrializzati l’Italia è seguita solo dalla Spagna (13%):

L’export è però una scelta vincente. I piccoli imprenditori che hanno deciso di **espandersi all’estero**, hanno registrato una crescita dei ricavi.

Da questa breve analisi emerge che se si rinuncia al rischio si rinuncia a crescere, ma se si rinuncia a crescere spesso si muore. Il rischio deve però essere riconosciuto e controllato ed il processo di vendita è lo strumento di controllo del rischio per antonomasia.

=====

2. Il processo di vendita “SMART”

L’accezione comune del processo di vendita è in realtà sempre più frequentemente legata all’utilizzo dei software di gestione CRM. Questi modellano il processo relegandolo ad una sorta di automatismo da eseguirsi più o meno pedissequamente da parte della forze vendita durante le varie fasi dello sviluppo del business e da monitorarsi da parte del management a fini previsionali dei risultati. In questa visione vale la definizione ricorrente per cui attraverso il processo di vendita si convertono i clienti potenziali (prospect) in clienti effettivi. Questo approccio meccanicista può forse risultare adeguato quando applicato a vendite ripetute di prodotti da parte di agenti. Appare invece poco utile se applicato per la proposta di soluzioni nell’ambito della vendita complessa, intesa come vendita B2B in senso proprio, ovvero quando più funzioni aziendali sono coinvolte nelle decisioni di vendita ed acquisto e le dimensioni delle società coinvolte richiedono un organigramma per descrivere dette funzioni. Notoriamente in questa situazione i tempi del

ciclo di vendita tendono a dilatarsi ed il cliente implementa metodologie di confronto o selezione dei fornitori che spesso includono gare. In questo contesto il management aziendale è chiamato ad intervenire direttamente negli eventi di business prendendo decisioni che hanno influenza significativa sull'andamento dell'azienda. Il processo deve perciò includere metodiche e strumenti atti a descrivere e misurare i parametri del business, fornendo le informazioni chiave da condividere, identificando chiaramente le decisioni da prendere ed i soggetti da coinvolgere, suggerendo e poi documentando i razionali delle decisioni e delle azioni intraprese, valutandone i rischi, i meccanismi di protezione da adottare ed i relativi costi. Il processo deve inoltre prevedere meccanismi di flessibilità che permettano di adeguarlo alle effettive necessità dell'azienda e della specifica opportunità in modo di salvaguardare costantemente l'utilizzo delle risorse aziendali. Per queste ragioni definiremo il PROCESSO DI VENDITA come SMART distinguendolo in questo modo dalle accezioni più banali.

3. Introduzione del processo e resistenze allo stesso

Il primo problema che si pone all'imprenditore che voglia introdurre nella propria azienda un processo di vendita è la resistenza al cambiamento.

La resistenza al cambiamento è infatti un fenomeno fisiologico che riguarda tutti, indipendentemente dall'età, dal background culturale, dal ruolo organizzativo. Quante volte un imprenditore che voglia introdurre un nuovo processo si è sentito dire dai suoi collaboratori frasi come: - "si è sempre fatto così", "non c'è tempo per ...", "non è di mia competenza" "tanto non se ne farà nulla ..."!!

Spesso la resistenza al cambiamento è determinata da lacune conoscitive sulle finalità del cambiamento stesso. Le resistenze si nascondono dietro: indecisioni o decisioni più volte procrastinate, eccesso di analisi per cercare di prevedere un risultato che, per definizione, non potrà mai essere assicurato, rinvii ripetuti, regressioni alle prime difficoltà.

L'accettazione del cambiamento passa attraverso l'informazione e la condivisione che è il fattore decisivo per il successo nell'introduzione del nuovo processo. Esso intatto non va imposto, ma motivato e posto in relazione anche ad obiettivi tangibili. Chi introduce il cambiamento deve poi "vivere" l'esperienza insieme a tutti i soggetti che il cambiamento coinvolge e può essere prezioso un supporto esterno all'azienda per guidare con criteri di oggettività il percorso da seguire.

4. Le Fasi del processo:

Il ciclo di vendita è l'insieme delle attività che vengono eseguite quando si vendono soluzioni, prodotti e servizi. Possiamo descrivere il ciclo di vendita come un'azione senza soluzione di continuità in cui si identificano varie fasi consecutive. Quelle iniziali di selezione delle opportunità e di prevendita, caratterizzate da un'elevata interazione con il cliente per recepire le esigenze dello stesso ed orientarne le scelte. La successiva strutturazione di una soluzione e di un'offerta sono invece connotate dall'elevato coinvolgimento delle risorse interne per arrivare infine nuovamente ad una fase di confronto con il cliente sia durante la negoziazione contrattuale sia durante la realizzazione degli impegni contrattuali.

Il processo di vendita SMART prevede, per le varie fasi del ciclo di vendita, azioni mirate a comprendere le esigenze del cliente favorendo l'acquisizione del business, ad agevolare la comunicazione interna e il processo decisionale, a diminuire l'esposizione ai rischi ed a mitigarne le eventuali conseguenze in caso di occorrenza, ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali ed a tenere traccia documentale delle attività e delle decisioni.

L'adozione di un processo di vendita comporta:

- ✓ una chiara definizione delle varie attività,
- ✓ l'assegnazione delle responsabilità di esecuzione e decisionali
- ✓ l'introduzione di un comune linguaggio aziendale
- ✓ la definizione delle informazioni ritenute necessarie per eseguire le attività ed assumere le decisioni.

- ✓ la scelta degli strumenti necessari
- ✓ l'introduzione di modelli (template) a supporto del business

Elemento essenziale è prevedere occasioni formali di confronto tra la forza vendita ed il management, eventi che nel seguito definiremo convenzionalmente Punti Decisionali. Questi sono da collocare sostanzialmente in coincidenza con i momenti di attraversamento delle quattro fasi principali del ciclo di vendita: prevendita, offerta, negoziazione, esecuzione.

Ogni Punto Decisionale prevede la produzione di documentazione sulle attività in corso da parte della forza vendita e di una successiva riunione con i manager responsabili della decisione per stabilire se e come procedere e con che ulteriori azioni.

Il **Punto Decisionale relativo alla SELEZIONE** ha come oggetto di decisione se qualificare un'opportunità come perseguibili. In caso positivo vengono inoltre preliminarmente definite le azioni di vendita da intraprendere con il cliente.

I criteri di decisione sono volti a valutare quanto sia effettivamente concreto l'evento di business e quanto la Società possa soddisfare i bisogni del cliente.

Il secondo **Punto Decisionale o di PREVENDITA** ha come oggetto di decisione l'allocazione delle risorse per perseguire l'opportunità sino alla preparazione un'offerta formale.

I criteri di decisione sono volti a valutare se l'evento di business sia interessante per la Società, se si possono soddisfare i bisogni del cliente, come lo stesso percepisce la società e come si può migliorare il posizionamento competitivo.

Il terzo **Punto Decisionale o di presentazione d'OFFERTA** ha come oggetto di decisione la presentazione o meno di un'offerta al cliente ed è uno dei punti più critici dell'intero processo.

I criteri di decisione sono volti a valutare se la Società può assumersi proficuamente le obbligazioni previste in offerta e se ha compreso e può soddisfare le richieste del cliente.

Il quarto **Punto Decisionale o di NEGOZIAZIONE** ha come oggetto di decisione se accettare a meno il contratto. Ovviamente anche questa decisione è particolarmente critica per la gestione del rischio.

I criteri di decisione sono volti a valutare se la Società può assumersi proficuamente le variazioni di obbligazione derivate dalla negoziazione.

Gli strumenti utilizzati nelle varie fasi sono ad esempio:

- ✓ il Business Plan del progetto del cliente
- ✓ l'analisi competitiva rispetto la concorrenza
- ✓ il conto economico finanziario
- ✓ l'analisi delle condizioni commerciali e del loro impatto
- ✓ la Risk Analysis
- ✓ Il Risk plan per la mitigazione dei rischi

4. Conclusioni

L'utilizzo di un processo formale, ma SMART permette di affrontare ogni fase del ciclo di vendita assumendo decisioni basate su elementi razionali. Si introducono metodiche che orientano l'azienda a strutturare l'azione di vendita assumendo i rischi in modo consapevole e controllando e minimizzandone i possibili impatti. L'approccio SMART è applicabile utilmente ad aziende di qualsiasi dimensione adeguandolo opportunamente. Il risultato finale è comunque incrementare la capacità di intraprendere preservando sia risorse aziendali materiali, ad esempio costi per inefficienze ed oneri per danni o penali, sia intangibili quali brand, reputazione, credibilità aziendale.