



Titolo	La Relazione Cliente/Fornitore: tipologie a confronto
Autore	Tiziano Villa, PMP® CMC®
Edizione	Ottobre 2008
Fonte	Manuale PMLAB "Customer Environment & Sale Strategy"
Diritti	© PMLAB ottobre 2008 – Materiale di proprietà esclusiva. E' espressamente vietato qualsiasi tipo di riproduzione e commercializzazione. L'utilizzo del materiale per attività di formazione e di consulenza all'interno dell'azienda cliente è consentito esclusivamente al personale di PMLAB. Utilizzi diversi da quelli protetti dalla vigente normativa in materia di copyright devono essere preventivamente autorizzati da PMLAB con apposita concessione scritta.

Tra l'Organizzazione Cliente e l'Organizzazione Fornitore si possono instaurare diversi tipi di relazione commerciale. La Figura 1- riporta una matrice che descrive alcuni possibili tipi di relazione Cliente/Fornitore.

<u>ALTA RILEVANZA</u> della soluzione proposta dal fornitore, rispetto al business della realtà cliente	Relazione FIDUCIARIA	Relazione PARTNERSHIP
<u>BASSA RILEVANZA</u> della soluzione proposta del fornitore, rispetto al business della realtà cliente	Relazione EMOTIVA	Relazione PREZZO
	<u>BASSA COMPETENZA</u> posseduta dalla realtà cliente sui contenuti della soluzione proposta dal fornitore	<u>ALTA COMPETENZA</u> posseduta dalla realtà cliente sui contenuti della soluzione proposta dal fornitore

Figura 1 - Matrice delle Relazioni Cliente/Fornitore



La matrice si sviluppa su **due assi**:

- **Rilevanza**, vale dire quanto la soluzione proposta dall'Organizzazione Fornitore impatta sull'attività dell'Organizzazione Cliente, influenzandone i risultati. *Ad esempio un nuovo sistema informatico per la sicurezza dei pagamenti elettronici incide pesantemente sul business di una società che vende on-line e quindi è molto rilevante sia nel bene (acquisto azzeccato) che nel male (acquisto sbagliato). Viceversa per la stessa società la sostituzione del sistema informatico di controllo delle presenze dei dipendenti incide molto meno sul core business aziendale, e pertanto è poco rilevante pur dovendo ovviamente funzionare bene!*
- **Competenza**, vale a dire il livello di preparazione che l'Organizzazione Cliente possiede rispetto ai contenuti della soluzione proposta dall'Organizzazione Fornitore. *Ad esempio la sopra citata società di vendita on-line potrebbe avere al proprio interno un gruppo di specialisti molto preparati sulle tecnologie informatiche per la sicurezza dei pagamenti elettronici (alta competenza), e viceversa potrebbe possedere un know-how limitato ed obsoleto sui sistemi ERP – Enterprise Resource Planning per l'integrazione in un unico sistema dei dati e dei processi di tutta la società (bassa competenza).*

La relazione **“Emotiva”** tratta prodotti/servizi che rivestono scarsa importanza per il business del cliente e sui quali il cliente possiede una competenza superficiale. Si parla in gergo di COTS – Commodity-Off-The- Shelf. La relazione commerciale che si viene a creare tra cliente e fornitore non è particolarmente complessa ed è giocata sugli aspetti estetici e di immagine associati al prodotto/servizio, oggetto della trattativa. La decisione d'acquisto è più emotiva e contingente e meno razionale e pianificata. Non è richiesta al fornitore una conoscenza approfondita della realtà del cliente, né il cliente spinge per questa conoscenza. La relazione è circoscritta alla specifica situazione, di solito semplice ed episodica, nella quale il cliente intende inserire il prodotto/servizio proposto dal fornitore. Il fornitore dovrà avere la capacità di seguire il cliente nella sua decisione emotiva di acquisto. In sintesi, Cliente e Fornitore stanno uno di fronte all'altro ed interagiscono alla pari.

La relazione **“Prezzo”** tratta prodotti/servizi che rivestono un'importanza limitata per il business del cliente e sui quali il cliente possiede la necessaria competenza su tutti gli aspetti legati alla trattativa ed all'acquisto. La relazione commerciale che si viene a creare tra cliente e fornitore si gioca pertanto su aspetti quantitativi quali il prezzo, i volumi, gli sconti quantità, le condizioni di fornitura e pagamento, le garanzie e l'assistenza legate al



prodotto/servizio acquistato. Oltre ovviamente alle prestazioni offerte dal prodotto/servizio, prestazioni che il cliente è in grado di valutare sulla base di una serie di parametri di misura. Il prodotto/servizio viene spesso messo a confronto con i prodotti/servizi offerti dalla concorrenza, sulla base di tabelle comparative elaborate direttamente dal cliente. Il cliente sollecita il fornitore fornire i dati e le informazioni necessarie per confrontare il prodotto/servizio e per decidere di conseguenza. La trattativa commerciale si può svolgere per la maggior parte a distanza. I momenti di contatto diretto tra le due organizzazioni sono mirati a presentarsi reciprocamente e a negoziare gli aspetti economici e contrattuali più critici. Il cliente tende a stare su posizioni di chiusura in quanto non ritiene necessario che il fornitore conosca più di tanto la sua organizzazione ed i bisogni che lo stanno spingendo all'acquisto del prodotto/servizio oggetto della trattativa. Ritiene infatti di essere in grado autonomamente di analizzare i propri bisogni e di selezionare il prodotto/servizio con il miglior rapporto qualità/prezzo. Il fornitore dovrà farsi trovare preparato ad argomentare i punti di forza ed i punti di debolezza del proprio prodotto/servizio, anche rispetto ai prodotti/servizi offerti dalla concorrenza. Inoltre dovrà saper correggere inesattezze ed errori di interpretazione fatti dal cliente e, nel caso, fornire ulteriori criteri di valutazione che il cliente si era dimenticato e di cui non era a conoscenza. Ciascuna delle due parti non richiede all'altra di conoscere in modo approfondito la propria realtà. In sintesi, Cliente e Fornitore stanno l'uno di fronte all'altro e il Cliente guida la relazione.

La relazione **"Fiduciaria"** tratta prodotti/servizi che rivestono una significativa importanza per il business del cliente e sui quali il cliente possiede una competenza inadeguata alla complessità del prodotto/servizio ed alle implicazioni per la sua organizzazione. La relazione commerciale che si viene a creare tra cliente e fornitore si gioca pertanto sul livello di fiducia che il cliente nutre sulla capacità del fornitore di comprendere i suoi bisogni e di trovare una risposta adeguata. L'enfasi è meno sul prodotto/servizio in sé e più sulla rispondenza del prodotto/servizio ai bisogni del cliente. Per questo motivo il cliente richiede espressamente al fornitore uno sforzo di comprensione e valutazione della propria realtà, in particolare per quel che concerne l'ambito di business da cui scaturiscono i bisogni da coprire. La capacità del fornitore consiste nel dimostrare sincero e attento interesse ai bisogni espressi dal cliente, e nell'affiancare il cliente in un approfondimento ed in una rielaborazione di tali bisogni,. In questa fase della relazione commerciale il prodotto/servizio non deve essere argomento di discussione. Il prodotto/servizio, quale soluzione ai bisogni dal cliente, deve essere illustrato dal fornitore al cliente in maniera essenziale, modulare, e correlata ai singoli bisogni. Va evitata una dimostrazione di competenza fine a sé stessa che può rivelarsi controproducente in quanto mette il cliente in condizione di non capire e di non sentirsi all'altezza. Vanno invece utilizzate argomentazioni che



certificano il prodotto/servizio e che il cliente può verificare se lo ritiene opportuno. Parimenti il cliente è interessato a conoscere più da vicino l'organizzazione del fornitore e ad avere referenze su di essa. Le condizioni economiche e contrattuali sono comunque importanti ma si collocano in posizione ancillare rispetto alla capacità del prodotto/servizio di rispondere ai bisogni prioritari, così come emersi dallo sforzo di conoscenza della realtà cliente, fatto dal fornitore. In sintesi, Cliente e Fornitore stanno dalla stessa parte e il Fornitore guida la relazione.

La relazione **“Partnership”** tratta prodotti/servizi che rivestono una grande importanza per il business del cliente e sui quali il cliente possiede una solida e comprovata competenza in merito ai temi trattati ed alle implicazioni per la propria organizzazione. La relazione commerciale che si viene a creare tra cliente e fornitore si gioca pertanto sulla convergenza di interessi ad affrontare e risolvere insieme una determinata situazione di business, rilevante per il cliente. Entrambe le parti possiedono specifiche e qualificate competenze che vanno messe a fattor comune per conseguire un beneficio reciproco. Il cliente pone come prerequisiti ineludibili, per avviare una relazione di Partnership, il fatto che il fornitore conosca la propria organizzazione e che a sua volta il fornitore sia conosciuto dal cliente. La partnership infatti presuppone una conoscenza reciproca non di facciata ma fattuale. Il prodotto/servizio è parte integrante di una soluzione più complessiva, studiata insieme e ritagliata ad hoc sulla specifica esigenza del cliente, sul cosiddetto “hic et nunc”. Il confronto è serrato ed è basato su dati, informazioni, opzioni, valutazioni, idee, alternative circostanziate e rigorosamente giustificate. Vanno evitate dal fornitore prese di posizione tali da determinare forme di competizione con il cliente. Vanno evidenziati e possibilmente quantificati i benefici per il cliente e per il fornitore derivanti dalla messa a regime della soluzione decisa di comune accordo. Gli stessi benefici vanno poi monitorati nel tempo, per eventualmente ritrarre la soluzione in essere. Al contempo vanno attentamente monitorati i cambiamenti di business del cliente al fine di adattare la soluzione in essere. La relazione, pur finalizzata a concludere entro certi tempi una trattativa di vendita riferita ad una specifica soluzione, assume di fatto un carattere di permanenza, viste le implicazioni in gioco per entrambe le parti. In sintesi, Cliente e Fornitore stanno dalla stessa parte ed interagiscono alla pari.