

PENSARE la vendita

↓ Quello della "mappa del valore" è l'approccio per capire in che modo la nostra offerta generi valore per il futuro compratore. Concepiamo il mondo come un diagramma di influenza focalizzato sulla creazione di valore.

Il messaggio centrale consiste nel principio per cui l'utility dovrebbe comprare il prodotto o il servizio della società X. Il livello successivo include i benefici di cui l'utility si avvarrebbe acquistando il prodotto o il servizio; il livello ancora successivo le caratteristiche del prodotto/servizio che determinano tali benefici.

L'approccio basato sulla "mappa del valore" deve essere utilizzato per evidenziare i benefici che l'azienda trarrebbe, mentre la "logica gerarchica" serve per trasformare i risultati raggiunti in una proposta di valore per concludere la vendita.

L'articolo descrive i due approcci in maggiore dettaglio e li illustra con alcuni esempi pratici tratti dal mondo delle utility.

di Peter Franklin ■

LA SFIDA DELLA VENDITA

Vendere servizi informatici o di telecomunicazione alle aziende delle utility è un'impresa difficile. Il costo della predisposizione di un'offerta può variare da alcune decine di migliaia di euro ad oltre 750.000 euro. Percentuali di successo pari ad 1 su 8 non sono insolite, ma non sono economicamente attraenti in quanto il costo sostenuto per i contratti "persi" erode significativamente i margini di utile dei contratti conclusi.

L'optimum sarebbe di riuscire a conseguire una percentuale di successo di 1 su 4 o superiore.

LA PERFORMANCE IN PRATICA

Può sembrare ovvio che la strada verso il successo è solo quella di capire appieno quali sono i benefici che

il cliente otterrà dall'utilizzo dei vostri servizi rispetto a quelli della concorrenza, per poi riassumerli in una proposta di valore che lo convinca che la vostra è l'offerta di gran lunga migliore.

L'obiettivo è semplice di per sé, ma difficile da conseguire in pratica, poiché il cervello umano sembra avere il naturale desiderio di frustrare il raggiungimento di questi semplici obiettivi.

Quante volte nelle risposte alle gare avete visto vantare la meravigliosa tecnologia racchiusa nell'hardware, la potenza e l'ampia versatilità del software, le vaste competenze e l'esperienza del team che fornirà il servizio?

Fin troppo spesso credo, in particolare nelle risposte che non risultano vincenti.

Thinking the Sale

ICT

englishVERSION

"Value Map" mode is where we understand how our offering creates benefits for the prospective buyer. In Value map mode we think of the world as an influence diagram focused on the creation of value. The central message, which is that the utility company should purchase company X's product or service. The next layer contains the benefits the utility would derive from buying the product or service; the next layer the characteristics of the product/service which lead to the benefits delivered.

The "Value Map" mode needs to be used to explore the benefits case with the business, the "Hierarchical logic" mode is then used to convert the learning that has been achieved regarding the business case into a compelling proposition to clinch the sale.

The article describes the two approaches in more detail and illustrates these with some practical examples from the world of utilities.

THE SALES CHALLENGE

Selling services such as IT or Telecommunications into utility companies is a tough business. The cost of pulling together a bid can range from a few 10's of thousands of Euros to in excess of €750,000. Win rates of 1 in

8 are not unknown but are economically not that attractive since the sales costs on the "lost" contracts eat into the profit margins of the "won" contracts.

The desire must be to get to a win rate of 1 in 4 or better.

PERFORMANCE IN PRACTICE

It may seem obvious that the route to success is simply to fully understand the benefits that the customer will get from using your services, vis a vis those of the competition, and then to express these in a compelling propo-

Senza una strategia comunicativa, si tenderà a fornire una lunga lista di aggettivi interessanti e di effetto. Non verrà tralasciato niente in quanto ciascun elemento offrirà il proprio contributo alla proposta di vendita. Se il vostro prodotto/servizio ha una caratteristica che potrebbe essere oggetto di un'interessante discussione, certamente quest'ultima verrà lasciata fuori da tale proposta, e voi ve ne assumerete le conseguenze. Tutto deve essere positivo.

Niente di più falso!

Ciò che è necessario non è una lista di caratteristiche e possibilità. È una comprensione profonda di come il prodotto o il servizio possa produrre vantaggi per il cliente, espressa in un formato che sia facilmente assorbito e recepito dall'organizzazione che acquista il servizio. *Pertanto, come può essere sviluppata tale comprensione e come deve formulato il messaggio perché si sostanzii in una vera proposta di valore?*

Adottando le contrapposte discipline del Pensiero sistemico e del Pensiero piramidale il team che sviluppa l'offerta può sviluppare una comprensione appropriata dei vantaggi conseguibili dall'azienda e comunicarla in maniera facilmente recepitibile dal cliente.

Ciò in quanto:

- il pensiero sistemico è necessario per consentire al compratore e al venditore di partecipare alla definizione di un quadro congiunto e realistico del valore che il prodotto/servizio sarà in grado di creare
- la logica piramidale è necessaria per consentire al venditore di sviluppare l'argomentazione in forma gerarchica, più adatta al cervello umano – di conseguenza con le maggiori possibilità di essere capita e accettata.

Il pensiero sistemico e quello piramidale sono l'antite-

si l'uno dell'altro, in particolare in quanto il primo ha una struttura non lineare, mentre il secondo è lineare per natura.

PENSIERO SISTEMICO - DEFINIRE I VANTAGGI PER IL CLIENTE

Nel pensiero sistemico riconosciamo che il mondo è pieno di questioni interconnesse con *feedback loop* che possono ad un tempo accentuare e controllare la *performance* dei sistemi. Il mondo della realtà è non lineare.

Per fornire un semplice esempio, potremmo immaginare un *call centre* che sta accusando delle difficoltà. Gli operatori nel *call centre* non riescono a risolvere la maggior parte dei problemi dei clienti alla prima chiamata. Ciò fa sì che ai clienti venga chiesto di aspettare di essere richiamati mentre il personale di *back office* svolge le ricerche appropriate. In seguito probabilmente il cliente, non ricevendo risposta, chiamerà ancora mettendo ancor più sotto pressione le limitate risorse del *call centre*, che sarà sempre meno in grado di risolvere i problemi alla prima chiamata, con il conseguente inasprimento del problema. Nei mercati concorrenziali, il meccanismo correttivo è dato dalla diminuzione della soddisfazione dei clienti e la conseguente riduzione del loro numero - il che riduce la domanda sul *call centre* e aumenta i livelli di *performance*. Tuttavia, ciò comporta chiaramente una contrazione della quota di mercato e una potenziale minaccia per la prosecuzione dell'attività. L'obiettivo per il fornitore dei servizi è di elaborare con il cliente il quadro di sistema, ciò che definirei una mappa del valore. Utilizzando un dialogo strutturato è possibile indagare i problemi e i *feedback*

englishVERSION

sition which convinces them that yours is by far the best offer.

The task is simplicity itself but difficult to achieve in practice since the human brain appears to have a natural desire to frustrate the achievement of these simple objectives.

How often have you seen tender responses extolling the wonderful technology enshrined in the hardware, the powerful and extensive capabilities of the software, the extensive skills and experience of the team who will be delivering the service?

All too often I would bet – especially in the responses that fail to win the bids. Left to their own devices humans will provide an extensive list of the interesting and impressive. Nothing will be left out since each item adds to the sales argument. If your product/service has an attribute worth talking about surely you leave

it out of the proposal at your peril. It must all help.

Nothing could be further from the truth!

What is needed is *not* a list of characteristics and capabilities. It is an in depth understanding of how the product or service creates business benefit for the customer expressed in a format which is easily absorbed and taken on board by the purchasing organisation.

How then can this understanding be created, and the message put over as a truly compelling proposition?

By adopting the contrasting disciplines of Systems Thinking and Pyramid Thinking the bid team can both build an appropriate understanding of the benefits case, and communicate it in a manner which the customer can easily buy into.

This is because:

- systems thinking is necessary to enable the buyer and the seller to engage in the creation of a joint and realistic picture of how much value the product/service will be able to deliver
- pyramid thinking is needed to enable the seller to construct the argument in a hierarchical format which the human brain finds easiest to digest – and hence has the most chance of being understood and accepted.

Systems Thinking and Pyramid Thinking are the antithesis of one another, the former being specifically non-linear and the latter linear in nature.

SYSTEMS THINKING – BUILDING THE BENEFITS CASE

In Systems thinking we recognise that the world is full of inter-related issues ▶

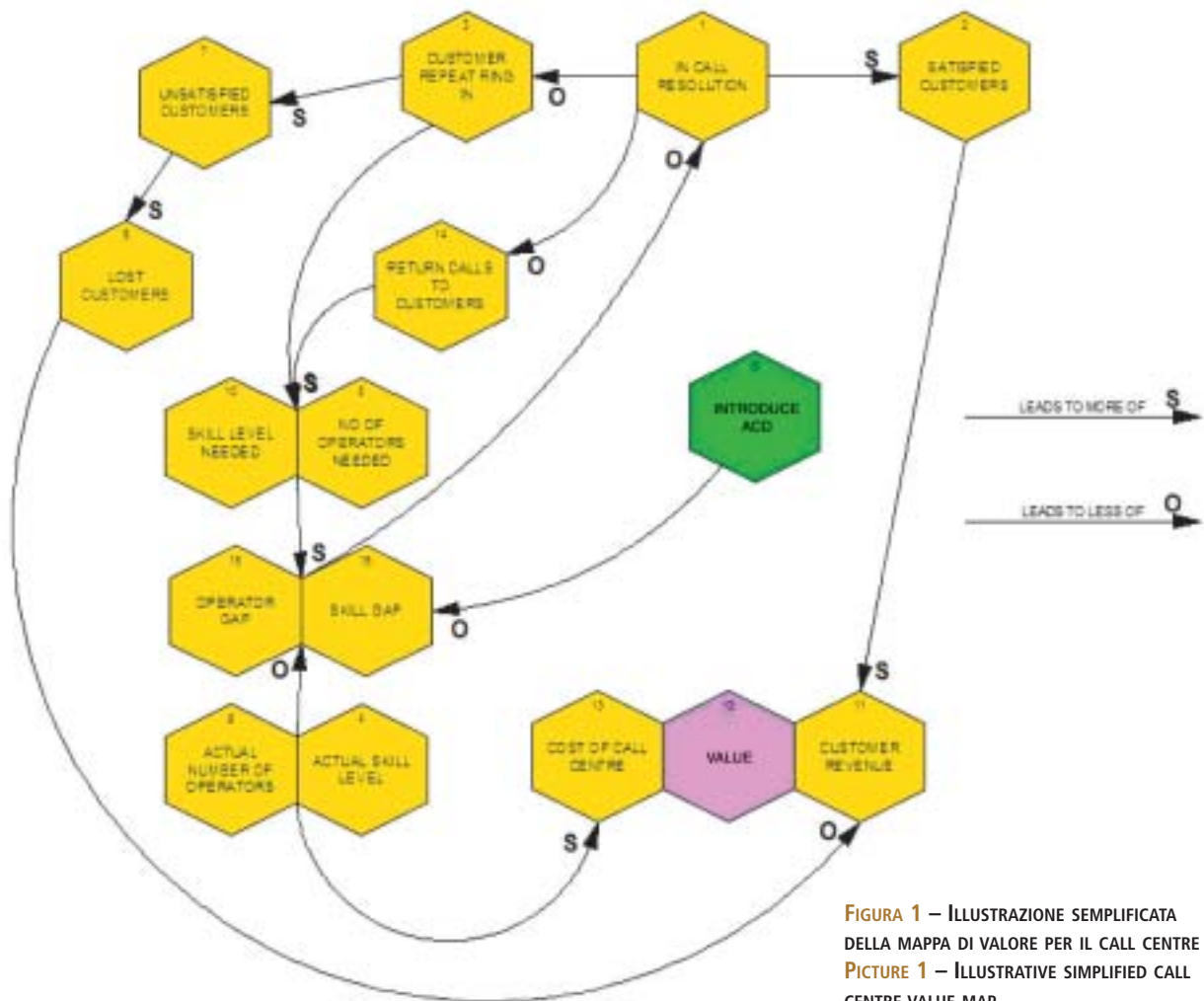


FIGURA 1 – ILLUSTRAZIONE SEMPLIFICATA DELLA MAPPA DI VALORE PER IL CALL CENTRE
 PICTURE 1 – ILLUSTRATIVE SIMPLIFIED CALL CENTRE VALUE MAP

englishVERSION

with feedback loops which can both accentuate and control system performance. The world of reality is non-linear.

To give a simple example we could imagine a call centre which is experiencing difficulties. The operators in the call centre find themselves unable to resolve most customer issues on first call. This leads to customers being asked to wait for a call back whilst back office staff research the issues. What then happens is that customers ring in again when they have not heard back from the call centre which in turn put more pressure on the limited resources in the call centre which leads to less issues being resolved in first call which then exacerbates the problem. The corrective loop, in competitive markets, is that the level of customer satisfaction drops and customers leave the company – thus reducing demand on the

call centre and raising performance levels. However, this clearly brings with it a loss of market share and potentially threatens the viability of the business.

The aim for the provider of services is to draw up the system picture, what I would call a Value Map, with the customer. By using a structured dialogue it is possible to surface the issues and feedback loops which impact on the performance of the customer's business. Using a picture to represent the outcome of those discussions enables the non-linear nature of the customer's problem to be specifically recognised. It also allows for the customer to "own" the picture of the current situation (picture 1).

By putting the numbers on the loops in the system it is then possible to quantify the benefit which would be derived from the solution providers offering. Again, creating these num-

bers with the customer as the next step in the elaboration of the picture means that the benefits case is owned by both the customer and the supplier.

If we go back to the example of the underperforming call centre let us imagine that you are trying to sell your ACD (Automated Call Distribution) software and hardware. Forget the list of product characteristics, and the capabilities built into your solution, or at least relegate them to an Appendix to the proposal. Focus on how your ACD system will change the operation of the system and how many € Millions this will deliver to the call centre operator.

In this case we could imagine that calls could be routed such that the operator receiving the call was much more likely to be able to deliver a first call answer, which in turn would reduce the total number of calls coming in,

loop che influiscono negativamente sulla performance dell'attività del cliente. La formulazione di un quadro per rappresentare il risultato di tali discussioni consente in particolare di riconoscere la natura non lineare del problema del cliente. Consente altresì al cliente di disporre di un quadro dell'attuale situazione (figura 1).

Enumerando le aree critiche nel sistema è quindi possibile quantificare il vantaggio che deriverebbe dalla soluzione offerta dal fornitore. Anche in questo caso la definizione di tali numeri con il cliente quale passo successivo nell'elaborazione del quadro consente sia al cliente che al fornitore di disporre della chiara percezione dei vantaggi per l'azienda.

Rifacendoci all'esempio del *call centre* in difficoltà, supponiamo che cerchiate di vendere un sistema *software* e *hardware* ACD (distribuzione automatica della chiamata). Tralasciate la lista delle caratteristiche del prodotto, e le possibilità insite nella soluzione, o almeno relegatela ad un'Appendice della proposta. Concentrate l'attenzione sul modo in cui il vostro sistema ACD cambierà l'operatività del sistema e su quanti milioni di euro verranno risparmiati dall'operatore del *call centre*.

In questo caso potremmo immaginare che le chiamate verrebbero instradate in maniera tale che l'operatore che riceve la chiamata possa più facilmente trovare una soluzione immediata, con la conseguente riduzione delle chiamate in arrivo, la crescita della soddisfazione per il cliente e una minore pressione sul *call centre* nel suo complesso.

Con gli strumenti di modellizzazione non lineare ora prontamente disponibili la quantificazione dell'impatto derivante dall'installazione dell'ACD viene rapidamente formulata. In effetti, l'esempio precedente farebbe pensare che un servizio di *process design* basa-

to su tale modello costituisca un'aggiunta ragionevole all'offerta del sistema ACD.

Il cervello umano trova difficile pensare in termini sistemici in quanto non può gestire l'impatto dei *feedback loop* sulla performance complessiva dei sistemi. Disporre di un quadro e di un modello (in effetti di una proiezione del quadro) permette sia al compratore che al venditore di capire il reale impatto economico della soluzione proposta.

Nondimeno, il cervello umano tende a pensare in un modo lineare gerarchicamente strutturato, pertanto questo è il modo in cui deve essere strutturata la vendita successiva.

PENSIERO PIRAMIDALE - CREARE LA PROPOSTA DI VALORE

Barbara Minto, nel suo libro introduttivo - Il Principio della Piramide, ha descritto in che modo la logica di un argomento dovrebbe essere strutturata affinché abbia il massimo impatto sul destinatario del messaggio. Questo approccio si basa sulla circostanza che il cervello umano può gestire soltanto 7 +/- 2 elementi d'informazione allo stesso tempo. Ciò appare come un vincolo imposto dalla fisiologia funzionale della nostra memoria di breve termine. Ciò significa che dobbiamo scomporre ogni questione in piccoli blocchi. Spiega inoltre perché le lunghe liste di vantaggi, caratteristiche e peculiarità semplicemente non funzionano. La soluzione ottimale è costituita da blocchi composti da 3-5 elementi disposti secondo una logica gerarchica. In cima alla Piramide c'è il Pensiero principale - il singolo messaggio che desiderate venga ricordato dal destinatario della comunicazione. Al di sotto vi sono le quattro o cinque ragioni che rendono vero tale pensiero principale. Nel caso di una vendita questi sono i quattro o cinque vantaggi di cui il cliente

which in turn would raise customer satisfaction and take pressure off the call centre and so on.

With non-linear modelling tools now readily available quantifying the impact of installing the ACD is easily achieved. Indeed the example above would make one think that a process design service based on such a model would be a sensible adjunct to an ACD offering.

The human brain finds it difficult to think in systems terms being unable to cope with the impacts of feedback loops on overall systems performance. Having a picture and a model (effectively an animation of the picture) available enable both the buyer and the seller to understand the real economic impact of the proposed solution.

Nonetheless, the human brain likes to think in a hierarchically structured linear manner so this is the way in

which the ensuing sales argument needs to be framed.

PYRAMID THINKING – CREATING THE COMPELLING PROPOSITION

Barbara Minto, in her seminal book – The Pyramid Principle, described how the logic of an argument should be structured such that it has the maximum impact on the recipient of the message. This approach is founded on the fact that the human brain can only handle 7 +/- 2 items of information at the same time. This appears to be a constraint imposed on us by the physiology of our short term memory functions. This means that we must break any argument down into small blocks. It also explains why long lists of benefits, features and characteristics simply don't work.

The optimum is blocks made up of 3-5 elements arranged in a hierarchy of

logic. At the top of the Pyramid is the Governing Thought – the single message you want the recipient of the communication to remember. Below it are the 3-5 reasons of why that thought is true. In the case of a sale these are the 3-5 benefits which the customer will enjoy if they purchase your service. Under each of these comes the supporting logic of how these benefits are delivered.

What the brain does is that it considers each of the lower level support logic elements and if convinced then agrees with the benefit it justifies and then discards the lower level of information. This is then repeated for each of the other benefits. Then with the 3-5 benefits held in mind the recipient of the message can accept the governing thought to be true – and the benefits can be discarded.

The logic for using Pyramid Thinking is shown in Pyramid format in the

Pensare la vendita

godrà comprando il vostro servizio. Per ciascuno di essi vi è la logica sottostante che spiega in che modo tali vantaggi sono conseguiti.

Il nostro cervello tende a considerare ciascuno degli elementi logici sottostanti e, qualora riconosciuti validi, ne ravvisa i vantaggi e trascura il livello inferiore di informazione. Tale processo si ripete per ciascuno degli altri benefici. Pertanto, avendo presenti questi quattro o cinque vantaggi, il destinatario del messaggio può riconoscere la veridicità del pensiero principale – e gli stessi vantaggi perdono significatività.

La logica alla base dell'utilizzo del pensiero piramidale viene illustrata in formato piramidale nella figura 2.

Tale formato è rigorosamente lineare – il modo in cui il nostro cervello preferisce lavorare. Sebbene agli antipodi del modo di pensare non lineare utilizzato nel pensiero sistemico o nella definizione della mappa del valore, si tratta della maniera più efficace di formulare la proposta di valore.

Ritornando all'esempio del sistema ACD, la proposta di valore potrebbe essere del seguente tenore "l'adozione della nostra tecnologia ACD migliorerà la vostra redditività di oltre €30M per anno" in quanto:

- riduce i costi del *call centre* di €25M per anno
- riduce le lamentele dei clienti ed evita costi di sostituzione per €10M per anno
- comporta solo una spesa iniziale inferiore a €5M e costi operativi di €2M.

Le prime due cifre sono chiaramente desunte dalla "mappa di valore" e in quanto tali sono condivise

dall'acquirente e dal venditore. Al di sotto si situa la logica di supporto che potrebbe evidenziare il meccanismo di generazione del risparmio, il fatto che i servizi d'ottimizzazione del *call centre* consentiranno di conseguire il risparmio massimo, e che tali livelli di efficienza sono già stati raggiunti in altre aziende.

L'adozione consapevole del pensiero sistemico per individuare i vantaggi per l'azienda, e del pensiero piramidale per creare la proposta di valore sulla base della comprensione di tali vantaggi aziendali, consentirà alla vostra organizzazione di raggiungere una percentuale di successo pari a 1 su 4 o persino superiore. ■

Peter Franklin

L'AUTORE

peter.franklin@enstra.com

Amministratore di enstra consulting. Dispone di una vasta esperienza nell'allenamento e nell'insegnamento sia del pensiero sistemico che del pensiero piramidale. Ha svolto la propria carriera nel settore dell'energia e delle utility, lavorando altresì per diversi fornitori di servizi attivi nel settore.

Director of enstra consulting. He is an experienced trainer and mentor in both Systems and Pyramid Thinking. His career has been in the Energy and Utilities sector and he has also worked for a number of service providers to the sector.

englishVERSION

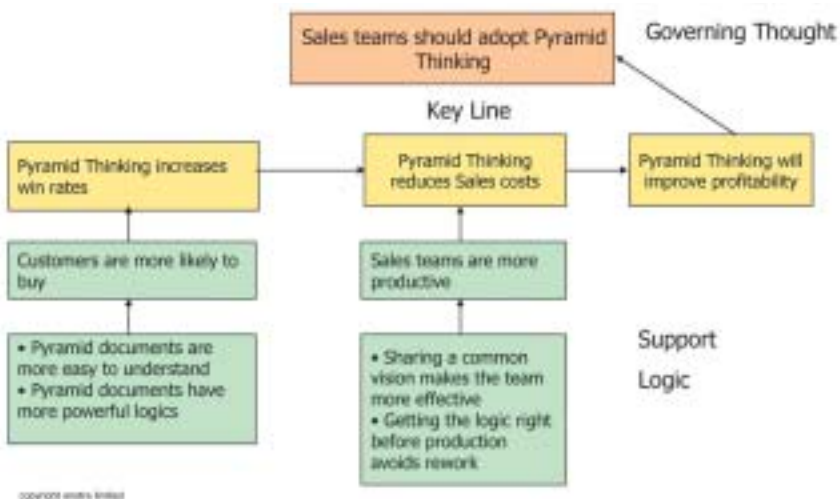


FIGURA 2 – IL PENSIERO PIRAMIDALE CI CONSENTIRÀ DI RISCOUTERE MAGGIORE SUCCESSO
 PICTURE 2 – PYRAMID THINKING WILL MAKE US MORE SUCCESSFUL

graphic by picture 2. This format is strictly linear – the way in which our brains prefer to work. Whilst at odds with the non-linear way of thinking used in Systems Thinking or Value Mapping it is the

most effective way of creating the compelling proposition. Taking the ACD example the compelling proposition might well be that "adopting our ACD technology will improve your profitability by

over €30M per year" because it will:

- reduce call centre costs by €25M per annum
- reduce customer churn avoiding replacement costs of €10M per annum
- for an initial outlay of less than €5M and ongoing costs of €2M.

The first two numbers clearly come from the "Value Map" and as such are owned by the buyer and seller. Below them comes the support logic which could highlight the mechanism for generating the savings, the fact that your call centre optimisation services will have ensured maximum savings, and the fact that these levels of savings have been achieved at other companies.

Making the conscious decision to use Systems thinking to explore business benefits, and Pyramid Thinking to create the compelling proposition based on this understanding of the business benefits will help your organisation to get into 1 in 4 territory or even better. ■