

L'INTERVISTA DEL MESE

Otto domande a Vincenzo Marfella



Vincenzo Marfella

Direttore Commerciale in Outsourcing · fondatore di VendereSmart · Direttore di VENDITE ITALIA

«Un contratto firmato che non incassi non è una vendita. È un prestito che hai fatto tu, senza averlo deciso.»

— Vincenzo Marfella, Direttore Commerciale in Outsourcing e fondatore di VendereSmart

Ogni mese, in questa rubrica, mettiamo al tavolo chi la vendita la fa tutti i giorni. Si parla di quello che succede davvero nelle trattative, non di quello che si racconta ai convegni. Questo mese si parla del trimestre che decide l'anno, e di una parola che nei corsi di vendita quasi non si sente mai: incasso.

Partiamo dal titolo di copertina: perché «vendere è facile, incassare no»?

Perché la firma dà una soddisfazione immediata e l'incasso no. Il venditore festeggia il contratto, l'imprenditore festeggia il bonifico. Quando i due momenti distano novanta giorni, in mezzo ci finiscono gli stipendi. Il 42% di imprese che paga alla scadenza non è un problema dell'amministrazione: è un problema commerciale, perché nasce da condizioni che qualcuno ha accettato in trattativa.

Sta dicendo che i venditori regalano dilazioni?

Sto dicendo che le concedono senza sapere quanto costano. Se sconti il 5% te ne accorgi, perché è un numero che qualcuno controlla. Se concedi sessanta giorni in più di pagamento nessuno ti dice niente, eppure quel denaro te lo devi procurare altrove, e oggi sotto il milione di euro il credito costa il 4,38%. Nessuno lo mette in un foglio. Fai il conto una volta e cambi comportamento.

Come si porta il tema in trattativa senza sembrare diffidente?

Si porta nella Situazione, insieme a tutto il resto. «Come funziona il vostro ciclo di pagamento? Chi autorizza? Con che tempi passa dall'ufficio acquisti alla tesoreria?» Sono domande normali, che un professionista fa. Chi si offende a queste domande di solito è esattamente il cliente che poi paga a centoventi giorni.

Settembre. Qual è l'errore che vede fare a tutti nell'ultimo trimestre?

Riempire la pipeline per sentirsi tranquilli. Trenta trattative aperte danno un senso di sicurezza che i dati non giustificano: se non sai in che fase sono e cosa manca per chiuderle, non è una pipeline, è una lista di speranze. Il Termometro di cui parliamo in questo numero serve a questo: chiedere al cliente, esplicitamente, dove si colloca e cosa manca.

E se il cliente risponde «sei»?

È la risposta migliore che ti può dare, perché è vera. Il problema non è il sei, è il venditore che scrive «probabile» sul CRM e non chiede mai cosa serve per arrivare a dieci. Quella domanda lì vale più di tre follow-up.

Il compratore arriva informato dall'AI. Cambia il lavoro?

Lo restringe e lo rende più serio. Il 69% dei compratori usa il venditore per validare quello che l'AI gli ha detto: significa che il ruolo dell'espositore di caratteristiche è finito, e resta quello del diagnosta. Se il tuo valore era conoscere il catalogo, sei in difficoltà. Se il tuo valore è capire il caso, non sei mai stato così utile.

Una cosa sola da fare entro settembre, quale?

Prendi le trattative aperte da più di sessanta giorni e chiudile in un senso o nell'altro. Un «no» a settembre vale più di un «forse» a dicembre, perché ti restituisce tempo. E il tempo, nell'ultimo trimestre, è l'unica materia prima che non puoi comprare.

Ultima. Che cosa distingue chi finisce bene l'anno?

Non il numero di offerte fatte: la qualità delle domande fatte prima di farle. Chi diagnostica davvero manda meno preventivi, li manda a chi può decidere e li vede tornare firmati. Gli altri mandano preventivi a tutti e chiamano «mercato difficile» il risultato.

IL PUNTO IN UNA RIGA

La trattativa non finisce alla firma: finisce all'incasso. Portare tempi e condizioni di pagamento dentro la Diagnosi non è diffidenza, è il modo in cui si smette di finanziare gratuitamente i propri clienti.