

Marco Francini
Unical S.p.A.

Il modello di vendita SMART

The SMART selling model

IL CALCESTRUZZO RISCHIA DI DIVENTARE
UNA COMMODITY: MERCE COMUNE
ACQUISTATA AL MINIMO PREZZO.
SEBBENE SIA DIFFICILE INVERTIRE
QUESTA TENDENZA, È DOVEROSO
CIRCOSCRIVERLA AI PRODOTTI
ORDINARI; PER QUESTO UNICAL HA
CREATO UN NUOVO MODELLO DI
VENDITA BASATO SU UNA RICCA
GAMMA DI PRODOTTI E SU "OFFERTE
MULTIPLE" PERSONALIZZATE.

CONCRETE IS IN DANGER OF BECOMING
A COMMODITY – A BASIC GOOD
PURCHASED AT THE LOWEST PRICE.
THOUGH DIFFICULT TO REVERSE THIS
TREND, IT SHOULD BE CONFINED TO
ORDINARY PRODUCTS. THAT'S THE
REASON WHY UNICAL HAS CREATED A
NEW SELLING MODEL BASED ON A WIDE
RANGE OF PRODUCTS AND CUSTOMIZED
"MULTIPLE OFFERINGS".

Il calcestruzzo è esposto a un lampante paradosso: da un lato le norme e i capitolati di tutto il mondo evidenziano l'importanza della sua qualità e delle sue caratteristiche, differenziandole sulla base di livelli prestazionali, proprietà, componenti e applicazioni. Dall'altro, la percezione comune tende a vederlo come un prodotto grigio indifferenziato e gli addetti ai lavori hanno interesse a trattarlo come merce banale, una mera commodity.

Il divario di qualità e di prestazioni tra due calcestruzzi può essere enorme, e il costo dell'uno può essere un multiplo di quello dell'altro, eppure la sensazione prevalente resta quella di un sostanziale monoprodotto. Le trattative commerciali rispecchiano spesso questa stortura, finendo con l'offrire al cliente il prodotto più banale al prezzo più basso e dimenticando che la differenziazione di proprietà e prestazioni è tutto tranne che un espediente promozionale, perché va incontro alle reali necessità dei cantieri.

I vantaggi competitivi

La crisi economica rende più arduo uscire dalla "mercificazione" di questa "commodity trap". Le difficoltà del momento accentuano però la grande differenza tra chi mantiene un'organizzazione in grado di preparare il domani e chi sta semplicemente tirando avanti. Unical è leader del calcestruzzo italiano,



ALCUNI ESEMPI DEI PITTOGRAMMI O "SMARTIES"
A FEW EXAMPLES OF THE PICTOGRAPHS OR "SMARTIES"

vanta una proficua sinergia con gli stabilimenti Buzzi Unicem e conserva un'ottima organizzazione territoriale di funzioni tecniche e commerciali. Questi vantaggi consolidati nel tempo ci permettono di fare un passo avanti precluso a organizzazioni meno vitali: il rinnovo del modello di vendita.

Una gamma prodotti smart

Il primo passo è stata la revisione strutturale della gamma prodotti: i calcestruzzi Unical sono oggi suddivisi in "ordinari", "dedicati" e "su misura".

I primi sono destinati a farsi valere nella quotidiana battaglia dei prezzi, mentre gli altri sono un'arma per differenziare la nostra offerta commerciale, sfruttando il valore aggiunto del sistema Unical. I prodotti "dedicati" sono proposti per soddisfare le esigenze delle singole applicazioni, dalle più comuni a quelle più specializzate.

I prodotti "su misura" sono infine risposte personalizzate alle esigenze specifiche dei singoli cantieri. L'esperienza dimostra che le costruzioni che necessitano di qualcosa di più del prodotto ordinario sono numerose: i calcestruzzi dedicati e su misura non coprono quindi piccole nicchie di mercato ma una fascia rilevante.

Il linguaggio degli smart

Il secondo passo è stato quello di ridefinire il sistema di classificazione dei calcestruzzi e delle loro caratteristiche, ricercando un linguaggio tecnico più rigoroso ma allo stesso tempo più accattivante.

Ogni prestazione e proprietà del calcestruzzo è stata definita, classificata e rappresentata da pittogrammi di immediato impatto visivo: gli "smarties". Gli smarties rendono semplice anche un'offerta tecnicamente complessa, e sono capaci di adattarsi ai tempi e a tutte le situazioni di mercato.

L'offerta multipla

Non si esce dalla "commodity trap" soltanto con un catalogo prodotti ben differenziato. Per questo motivo il modello di vendita Unical prevede un altro elemento chiave: una nuova offerta commerciale, personalizzata per ciascun cliente nel suo cantiere. L'offerta classica di un prodotto scelto come compromesso - spesso al ribasso - tra le necessità tecniche e le aspettative commerciali del cliente, lascia il posto a una "offerta multipla", formulata tenendo conto delle esigenze del cantiere. Il cliente può scegliere tra il prodotto standard, poco differenziato rispetto a quello della concorrenza, e altri

prodotti tecnicamente più adatti per le applicazioni specifiche di quella costruzione.

Le prestazioni e le proprietà di ciascuna soluzione sono evidenziate con smarties diversi, che ben definiscono i limiti di efficacia e di garanzia.

Ma soprattutto il cliente è libero di scegliere tra una commodity e un prodotto dedicato, ricalibrando anche le proprie aspettative: chi sceglie prodotti ordinari non può aspettarsi proprietà particolari e questa chiarezza riduce i rischi per il produttore.

Il modello in mano alla forza commerciale

L'introduzione del nuovo modello di vendita ha richiesto un appropriato percorso formativo per gli oltre 100 responsabili del contatto con i clienti che conoscono a fondo le esigenze dei singoli cantieri.

La formazione è stata curata da Fabio Bellantoni e Daniele Scillato del Servizio Marketing Tecnologico. I colleghi hanno approfondito i punti chiave del nuovo modello di vendita, caratterizzato da grande flessibilità e quindi adatto per un mercato dove convivono mere politiche di prezzo e disponibilità a pagare adeguatamente prestazioni ad hoc per la gestione dei getti o per particolari esigenze

	Prestazioni <i>Performance</i>	Utilizzi <i>Uses</i>	Definizione <i>Definition</i>	Esempi <i>Examples</i>
 Prodotti Ordinari <i>Standard Products</i>	Solo prestazioni base <i>Basic performance only</i>	Per usi generici <i>Generic</i>	Centrale <i>Central</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinario C28/35-S4-D20-XC1 <i>Standard C28/35-S4-D20-XC1</i> • SCC C32/40-XF2-D10-XA2
 Prodotti Dedicati <i>Dedicated Products</i>	Proprietà e prestazioni tecniche particolari <i>Special properties and technical performance</i>	Specifici per le singole applicazioni <i>Specific for individual applications</i>	Centrale <i>Central</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicato per Fondazioni Impermeabili <i>Dedicated for Impervious Foundations</i> • Dedicato per Pavimenti Industriali <i>Dedicated for industrial Flooring</i> • Dedicato per Riempimenti Subacquei <i>Dedicated for Underwater Filling</i>
 Prodotti su Misura <i>Custom Products</i>	Proprietà e prestazioni tecniche secondo richiesta <i>Properties and technical performance by request</i>	Specifici per la singola commessa <i>Specific for individual orders</i>	Locale <i>Local</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Su misura per arco rovescio galleria X <i>Custom for inverted arch tunnel X</i> • Su misura per vasca bianca Y <i>Custom for white tank Y</i> • Su misura per banchina porto Z <i>Custom for port dock Z</i>

di progetto. I supporti del modello (basi per l'offerta, pittogrammi da inserire, schede tecniche da allegare, esempi e consigli) sono disponibili in intranet (Portal) e facilitano un'auto-formazione diffusa e capillare, sfruttando la chiarezza e la semplicità del linguaggio degli smart.

Per concludere, una riflessione. Chi pensa che la differenziazione tecnologica del prodotto e la personalizzazione dell'offerta commerciale siano necessariamente fattori di lievitazione dei costi non conosce

il calcestruzzo, che è una miscela di componenti sempre diversa per ogni carico. La moltiplicazione dei prodotti richiede una competenza tecnologica solida e diffusa, e una buona razionalizzazione del processo. Allo stesso tempo, il passaggio all'offerta multipla non è tanto un aggravio di lavoro per la forza commerciale, quanto una sfida a migliorarsi: da sempre il venditore Unical conosce clienti e cantieri della sua zona, non resta altro da fare che appropiarli con rinnovata determinazione.

Tipo / Type	Esempi / Examples
Prestazioni base <i>Basic performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Classe di resistenza <i>Compressive strength class</i> • Classe di esposizione ambientale <i>Exposure class</i> • Classe di contenuto cloruri <i>Chloride content class</i>
Prestazioni tecniche <i>Technical performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritiro igrometrico <i>Hygrometric shrinkage</i> • Delta termico adiabatico <i>Adiabatic Delta T</i> • Penetrazione d'acqua <i>Water penetration</i>
Proprietà positive <i>Positive properties</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Bassa viscosità / <i>Low viscosity</i> • Drenante / <i>Draining properties</i> • Autolivellante / <i>Self-leveling</i>
Protezioni / <i>Protections</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Non soggetto a imbarcamento <i>Warp-resistant</i> • Protettivo per radiazioni <i>Radiation protection</i> • Resistente agli urti <i>Impact-resistant</i>
Componenti / <i>Components</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Con cemento formulato ad hoc <i>Ad hoc prepared cement</i> • Con additivo SRA / <i>SRA additives</i> • Con fibre anticrack <i>Anticrack fibers</i>
Applicazioni / <i>Applications</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Per riempimenti drenanti <i>Self-draining filling</i> • Per pavimentazioni industriali <i>Industrial flooring</i> • Per pali trivellati / <i>Drilled piles</i>

TIPI DI SMARTIES
 TYPES OF SMARTIES

Concrete is facing a glaring paradox. On the one hand, global standards and specifications underline the importance of the quality and characteristics of the products, differentiating them based on performance, properties, components and applications, while on the other hand, it is commonly perceived as an undifferentiated grey product and treated by those working in the field as a basic good; in other words a commodity. The difference in quality and performance between two concretes can be enormous, and one may cost a fraction of the other, but the overall perception is that concrete is basically a single product. Sales transactions often reflect this misperception, resulting in customers opting for the most basic product at the lowest price even if it doesn't meet the needs of the job at hand, and forgetting that the differentiation of properties and performance is not a mere promotional device.

Competitive edge

The current economic crisis is making it more difficult to escape from this commodity trap, but it highlights the large gap between companies that are in a position to prepare for tomorrow and those which are simply getting by. Unical is a leading concrete supplier in Italy, benefiting from significant synergies with the Buzzi Unicem plants while deploying an excellent technical and commercial organization throughout the country. Unlike less dynamic companies, these long-consolidated advantages have allowed us to move forward by redefining our selling model.

Smart product line

The first step was to restructure our product line by subdividing it into "standard", "dedicated" and "custom" concrete. The "standard" concrete fulfils the daily battle fought on the pricing front, while the other two categories serve to differentiate our offering, capitalizing on the value-add of the Unical system. The "dedicated" products meet the needs of individual applications, ranging from the simplest to the more specialized. The "custom" products fulfil the specific requirements of individual job

sites. We have learned from experience that there are numerous construction sites which need something more than a standard product, so the dedicated and custom concretes will cover a large segment rather than merely filling small niches.

Smarties language

The second step was to redefine the classification system of concrete and its characteristics, using more precise but catchier technical terminology. Each performance and property has been defined, classified and depicted by "smarties"; immediately identifiable graphics that help simplify a technically complex offering which can be adapted to the times and any market situation.

Multiple offerings

We cannot escape the commodity trap with just a well-differentiated catalogue of products which is why the Unical selling model entails another key feature; namely, a new commercial offering that is customized for each customer at the construction site. The traditional offering of a product chosen as a compromise, often inferior, between technical requirements and

the commercial expectations of the customer has given way to the "multiple offering", formulated in accordance with the needs of the job. Customers can choose between a standard product slightly different from competitors, and other products that are technically more suitable for the specific requirements of the job. The performance and properties of each solution are represented by the various smarties, which clearly depict their efficacy and reliability levels.

More importantly, customers are free to choose between a commodity and a dedicated product, thus level-setting their expectations. Customers who opt for a standard product cannot expect special properties and this clarity reduces the risks for the producer.

The model in the hands of the sales force

Training was required to introduce the new selling model to over 100 sales representatives familiar with the needs of the individual job sites in their areas. The training was conducted by Fabio Bellantoni and Daniele Scillato from the Technological Marketing Department, who explained the key points of the new selling model. Characterized by its

great flexibility, the model is ideal for a market in which pricing politics coexist with the willingness to pay adequately for an ad hoc performance for handling pourings in the best way or for specific project needs. The sales aids (basic offering information, graphics, data sheets, examples and recommendations) are available on our intranet (Portal) to facilitate the self-training of the entire sales force through the clear and simple language of the smarties.

A final thought: anyone who thinks that technologically differentiating products and customizing sales offerings will inevitably lead to higher costs does not know concrete. Concrete is a mixture of components that differ for each batch. The increased number of products requires a solid and thorough technological expertise and a well-streamlined process. At the same time, transitioning to a multiple offering is not so much an increased workload for the sales force but is a challenge to improve. Unical sales representatives have always been familiar with their customers and work sites, all they need to do now is to approach them with a renewed determination.

Scuola elementare - Offerta multipla per le elevazioni Elementary school - Multiple offer for elevations

	Descrizione Description	Smarties Smarties	Prezzo Price
SOLUZIONE A SOLUTION A	Calcestruzzo Ordinario C28/35 S4 D32 Standard Concrete C28/35 S4 D32		€...
SOLUZIONE B SOLUTION B	Calcestruzzo Ordinario C28/35 S5 D20 con lungo mantenimento e indurimento accelerato Standard Concrete C28/35 S5 D20 with long-lasting maintenance and accelerated hardening		€...
SOLUZIONE B SOLUTION B	Calcestruzzo Dedicato per strutture verticali faccia a vista Dedicated Concrete for fairfaced concrete vertical structures		€...
SOLUZIONE C SOLUTION C	Calcestruzzo su Misura SCC per pareti faccia a vista colorate Custom Concrete SCC for colored fairfaced walls		€...