



IL MANAGER DELLA RETE VENDITA



METODO PRATICO PER GESTIRE I VENDITORI

ONE  4
we take care

IL MANAGER DELLA RETE VENDITA

Metodo pratico per gestire i venditori



Copyright OSM Network

ISBN 978-88-99127-18-3

Indice

DAL PRODOTTO AL CLIENTE

IL MIGLIOR ALLEATO

"CLV", OVVERO IL CUSTOMER LIFETIME VALUE

FIDELITY E LOYALTY

IL VALORE DIFFERENZIALE E IL VALORE EQUITÀ

SOLDI, ENERGIA, TEMPO

LE MOTIVAZIONI D'ACQUISTO

RUOLO E FUNZIONI DI UN SALES MANAGER

CE L'HAI UNA STRATEGIA?

IL CICLO MANAGERIALE

PRIMA DENTRO, POI FUORI

LA MATRICE DI ANSOFF

UN PROCESSO A QUATTRO FASI

TROVA LA TUA NICCHIA

QUANTI SANNO CHE ESISTI?

SPAZIO ALLA CREATIVITÀ

IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

"THE MONEY IS IN THE LIST"

LE CARATTERISTICHE DI UN TEAM VINCENTE

IL GRUPPO E LA SQUADRA

SCEGLI CHI TI AIUTA

IL "GOAL SETTING": OTTENERE UN RISULTATO

DEFINIRE IL "QUANDO"

L'AIUTO E IL CONTROLLO

I RISULTATI INTERMEDI

LE TECNICHE E GLI STRUMENTI DI GESTIONE

LE FONTI DELLA MOTIVAZIONE

I LIVELLI DI DETERMINAZIONE

LE TECNICHE DI VENDITA

STANDARDIZZARE LE TRATTATIVE

PIANI DI LAVORO, COLLOQUI E RIUNIONI

ROLE PLAYING E AFFIANCAMENTI

STATISTICHE E KEY PERFORMANCE INDICATORS

SISTEMA PROVVISORIO, INCENTIVI E GIOCHI

LA LEADERSHIP EFFICACE

LE DUE VARIABILI

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE

INTRODUZIONE

Cominciamo dall'intendersi sui termini: troviamo aziende con organigrammi in cui figurano un **direttore commerciale** e un **direttore vendite**, collegati fra loro con un rapporto di tipo gerarchico, ed altre in cui i due ruoli sono fusi in un solo al di là di quella che è la denominazione utilizzata. Gli anglosassoni tagliano la testa al toro, definendo genericamente e indistintamente **sales manager** quei direttori, dirigenti o quadri investiti della responsabilità di una rete vendita, quale che sia la sua dimensione territoriale o l'ambito settoriale. In questa definizione rientrano dunque anche i capi area.

Il termine "*sales management*" è comparso per la prima volta nel titolo di un libro pubblicato nel 1912 da Charles Wilson Hoyt ("*Scientific Sales Management*"), considerato il pioniere di questa disciplina, e di cui anche recentemente sono state riproposte varie ristampe. Due anni più tardi, nel 1914, per la prima volta nel titolo di un altro libro fece la sua apparizione la parola "marketing", che più avanti viaggerà di pari passo. A livello accademico, i primi corsi di "*sales management*", cioè di gestione delle vendite, vennero istituiti nel 1925 alla Ohio State University.

Il contenuto delle pagine che seguono non effettuerà distinzioni fra direttore commerciale e direttore vendite ma ingloberà argomenti e funzioni che appartengono a tutta la sfera del "*sales management*". La stessa università Bocconi, del resto, nei suoi percorsi formativi predilige il termine onnicomprensivo *sales manager*, associando tutti coloro che nel ramo hanno compiti gestionali pur di diverso livello.

Tuttavia, per entrare nello specifico e non lasciare indeterminate alcune differenziazioni, l'Istat nel classificare le professioni suddivide i *sales manager* in "**direttori e dirigenti** del dipartimento vendite e commercializzazione" e in "**tecnici** della vendita e della distribuzione". I primi "definiscono, dirigono e coordinano le strategie di vendita, di commercializzazione e di distribuzione dei beni o dei servizi prodotti; ne definiscono i prezzi di mercato, gli sconti, le promozioni e gli incentivi da applicare". I secondi "assistono gli specialisti nella implementazione delle strategie di vendita delle imprese, nel controllo della efficienza della rete distributiva e commerciale e nel monitoraggio delle vendite, ovvero applicano le procedure fissate per raccogliere informazioni sulle vendite e sulle attività di distribuzione, per analizzarle, organizzarle e presentarle in maniera rilevante e significativa a specialisti e responsabili del settore".

Nella categoria dei tecnici vengono fatti rientrare, oltre che ai responsabili di rete di vendita, anche i responsabili di *customer care*, prodotti a marchio, gestione post vendita ed *e-commerce*.

L'Istat nelle sue rilevazioni ha poi censito i **compiti** che per lo più caratterizzano il lavoro dei direttori o dirigenti e dei tecnici. Alcuni sono specifici, altri naturalmente sono coincidenti e la loro assegnazione a una figura o a un'altra varia a seconda dei modelli organizzativi aziendali. Ecco comunque, qui di seguito, il prospetto.

DIRETTORI O DIRIGENTI

Definire le strategie di vendita

Verificare i risultati

Stabilire obiettivi di vendita

Gestire i grandi clienti o i clienti direzionali

Studiare la concorrenza

Organizzare o gestire azioni di marketing

Visitare o partecipare a fiere

Controllare i dati sull'andamento vendite

Supervisionare l'ufficio commerciale

Disporre selezione e formazione del personale

Gestire le risorse finanziarie

Coordinare la rete vendita

TECNICI DELLA VENDITA

Valutare con statistiche mercato e concorrenza

Gestire ordinativi e consegne

Predisporre strategie di marketing e eventi

Coordinare la rete vendita

Curare i rapporti con i clienti più rilevanti

Redigere report di valutazione delle vendite

Definire i prezzi e le strategie commerciali

Preparare campionari e listini

Accogliere segnalazioni e reclami

Curare la formazione del personale

Definire i budget di vendita

CAPITOLO 1

DAL PRODOTTO AL CLIENTE

L'era della relazioni



Fin dagli albori del secolo scorso in America la regola che governava il mercato era *"A good product will sell itself"*, cioè **un buon prodotto si venderà da solo**. Dalle nostre parti, attraversate da due guerre, la regola ha retto fino agli anni '60 quando il paese ha vissuto la stagione del boom economico. Finché la disponibilità di beni e di servizi è risultata limitata, il focus delle aziende era concentrato sulla **produzione**. L'obiettivo tutt'al più era riuscire a comprimere i costi, massimizzando i profitti.

Nell'ultimo scorcio del Novecento, gli scenari sono rapidamente cambiati. Ed è accaduto in ragione di un crescente **surplus dell'offerta** rispetto alla domanda. Pur non trascurando il prodotto e le necessità di investire nell'innovazione, l'orientamento delle aziende si è presto spostato sulla **vendita** e sulla **promozione**. Gli anni '70, segnati dalla crisi petrolifera e da un processo inflazionistico che riduceva il potere d'acquisto, sono stati caratterizzati così da politiche commerciali più aggressive per vincere la resistenza dei consumatori a comprare. Le aziende impiantano delle reti di vendita per presidiare capillarmente le proprie aree di mercato e utilizzano in modo più massiccio la leva pubblicitaria.

Negli anni '80 c'è un cambio di passo: l'orientamento si sposta sul **mercato** all'insegna di *"The consumer rules! Find a need and fill it"*, ovvero "Il consumatore governa! Scopri un bisogno e riempilo", massima che negli Stati Uniti era in auge fin dal dopoguerra. La parola d'ordine diventa **marketing**. Già nel 1965 **Philip Kotler**, uno dei più grandi specialisti di manage-

ment, aveva sentenziato "L'azienda orientata al marketing non cerca di vendere tutto ciò che produce, ma produce ciò che può vendere".

Il marketing assumerà un ruolo ancora più strategico con la rivoluzione digitale, che esplose negli anni a cavallo fra i due secoli, e l'avvento dei social media. Ma intanto già negli anni '90 l'orientamento delle aziende si è spostato sulle **relazioni**. Il successo di un'azienda si lega alla capacità di soddisfare pienamente il **cliente**, tessendo un rapporto che si protrae nel tempo.

IL MIGLIOR ALLEATO



“

Se prendi buona cura dei tuoi clienti, ti apriranno porte che non potresti mai aprire da solo.

”

Jim Rohn

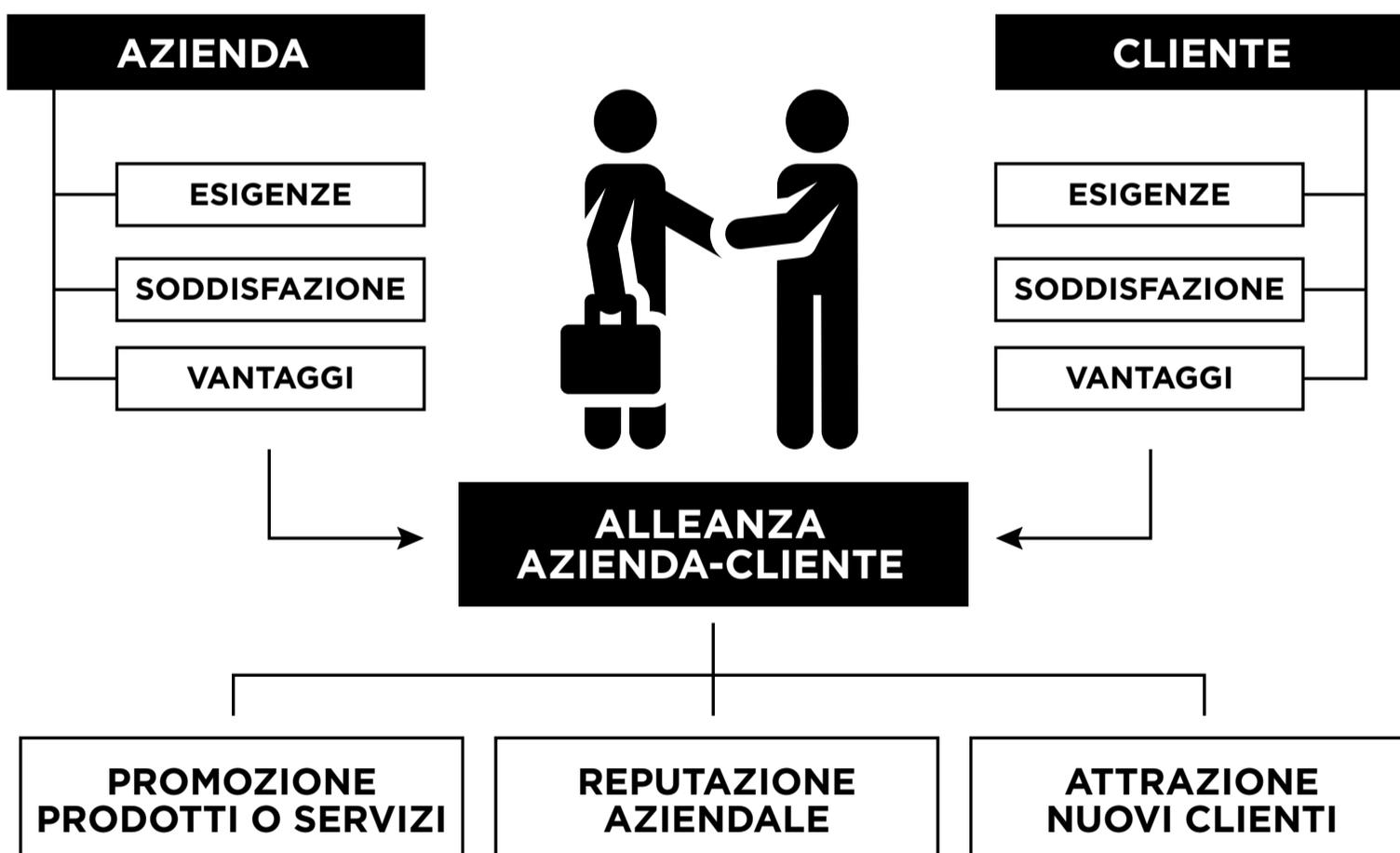
«Esiste solo un capo supremo: il cliente - ebbe a dire **Sam Walton**, fondatore della Walmart, la catena di supermercati più grande al mondo -. **Il cliente può licenziare tutti nell'azienda, dal presidente in giù, semplicemente spendendo i suoi soldi da un'altra parte**». Walton è scomparso nel 1992 e quella sua affermazione oggi è ancora più vera.

In quasi tutti i settori il mercato presenta un'eccedenza dell'offerta e una stagnazione della domanda. **Sergio Marchionne**, amministratore delegato di Fiat Chrysler, osservò qualche tempo fa che a livello planetario vengono prodotte ormai circa 100 milioni di autovetture l'anno mentre il mercato realisticamente può assorbirne fra i 75 e gli 80 milioni. La competizione non può svilupparsi perciò esclusivamente sul miglioramento e sull'innovazione dei prodotti. La partita si gioca soprattutto sulle capacità delle aziende di **conservare ed acquisire clienti**.

La stessa figura del cliente, e del consumatore in genere, è peraltro radicalmente cambiata. È **più informato, più selettivo e più critico** rispetto anche soltanto a dieci anni fa. È in grado 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, servendosi di un computer o di uno smartphone, di comparare prodotti e prezzi senza muoversi da casa o dal luogo di lavoro. E il web lo rende anche protagonista, offrendogli l'opportunità di amplificare i suoi giudizi grazie ai social. Una serie di stroncature su TripAdvisor possono avere un peso determinante nel decretare il fallimento

di un ristorante.

La conseguenza è che il consumatore odierno è per natura sempre **più volatile** e **meno fidelizzato**. Il mercato così finisce per premiare le aziende e i brand che riescono a contrastare questa tendenza, creando un rapporto di fedeltà che trasforma il cliente in un vero e proprio **alleato**. Non più cioè un soggetto passivo da bersagliare con visite, offerte o messaggi ma un partner col quale avviare una relazione che concili le reciproche esigenze e comportamenti per entrambe le parti vantaggi e soddisfazione.



"CLV", OVVERO IL CUSTOMER LIFETIME VALUE

Concludere una vendita in questa ottica diventa perfino secondario rispetto al fatto di riuscire a **stringere un rapporto**, da coltivare poi nel tempo e da rendere il più duraturo possibile. Una vendita che si risolve in una brutta esperienza per il cliente non solo preclude la possibilità che proceda a nuovi acquisti in futuro ma genera forme di pubblicità negativa che incrinano la reputazione di cui gode un'azienda.



“

Non devi chiudere una vendita,
devi aprire un rapporto.

”

Patricia Fripp

Alcuni dati statistici sui quali riflettere:

- Acquisire un nuovo cliente costa in media almeno 6 volte di più che trattenerne un cliente abituale
- Le probabilità di concludere una trattativa con un cliente potenziale oscillano fra il 5 e il 20%. - Le probabilità di concludere una trattativa con un cliente già fidelizzato si aggirano fra il 60 e il 70%.
- Le probabilità che un cliente insoddisfatto manifesti apertamente verso altri la sua delusione sono due volte superiori alle probabilità che un cliente soddisfatto manifesti sempre verso altri il suo apprezzamento.
- Non basta che a un'esperienza d'acquisto negativa ne seguano un paio o più di positive per riabilitarsi agli occhi di un cliente. Si calcola che occorrono in media due anni per ricostruire la credibilità che si è perduta.

Non tutti i clienti naturalmente sono uguali. Anche in questo campo è applicabile la famosa **legge di Pareto** che porta a dire che generalmente un 20% dei clienti incide per l'80% sul fatturato. Cos'è che definisce l'importanza di un cliente rispetto ad un altro? Sul finire degli anni '80 si è affermato il concetto di "**customer lifetime value**", cioè il prevedibile valore che un cliente può avere per un'azienda in tutto l'arco di tempo in cui si può ipotizzare che rimarrà vivo il rapporto.

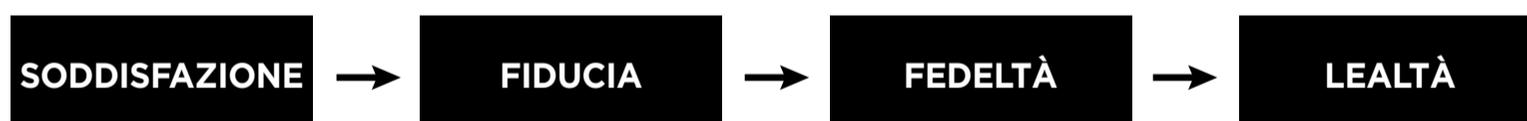
Il concetto vale in particolare per i cosiddetti **clienti ricorrenti**, quelli con i quali un'azienda ha un rapporto commerciale non occasionale. Ci sono prodotti o servizi che si acquistano magari una volta sola nella vita, altri che si acquistano ripetutamente. E ci sono clienti con i quali, per una molteplicità di ragioni, può risultare impossibile entrare nuovamente in contatto.

Per stabilire il "**CLV**", cioè il *customer lifetime value* di un singolo cliente o di un intero portafoglio clienti, esistono formule anche piuttosto complicate ma il funzionamento è relativamente semplice. Si tratta in sostanza di elaborare una attendibile previsione basandosi sull'importo medio degli acquisti, sul "*purchase cycle*" (cioè la frequenza settimanale, mensile o annua degli acquisti) e di tener conto anche del "*retention rate*", cioè della percentuale di clienti che si riesce a mantenere attivi da un anno all'altro.

Facciamo un esempio banale. Prendiamo in esame due clienti di un ipotetico bar. Uno abitualmente va a farci colazione prima di andare al lavoro. Il secondo di fisso ci va il venerdì quando esce dall'ufficio per un aperitivo. Come si vede qui sotto, dal cliente 1 il bar ricava un 50% di quanto ricava dal cliente 2.

L'esempio è piuttosto elementare. Va da sé però che un'azienda attraverso il "CLV" può ottenere una serie di dati particolarmente utili per definire le proprie **strategie di business**.

FIDELITY E LOYALTY



Alla radice di una relazione che si instaura con il fornitore c'è necessariamente la **soddisfazione** che il cliente trae dall'acquisto di un bene. È un'esperienza positiva che induce a procedere a nuovi acquisti e che se viene confermata crea nel cliente un atteggiamento di **fiducia** nei confronti del fornitore. La soddisfazione deriva da quello che è il **valore percepito** da parte del cliente rispetto alle alternative che offre il mercato. È una valutazione del tutto soggettiva che nasce dal **confronto "get-give"**, cioè da cosa si riceve in cambio di cosa si dà.

Il consolidarsi della fiducia verso un'azienda o un brand "che non tradisce mai" porta il cliente allo stadio successivo: la **fedeltà** comportamentale. Compra ad occhi chiusi senza perdere tempo a considerare altre opzioni proposte dal mercato. Passa da un modello di Mercedes a un altro, da un modello di iPhone a un altro.

C'è ancora però un piccolo salto fra il concetto di "**fidelity**" (fedeltà) e quello di "**loyalty**"

(lealtà), benché alcuni autori tendano a considerare i due termini dei sinonimi. La fedeltà ad un marchio per certi versi è condizionata, legata cioè al mantenimento di determinati requisiti quali ad esempio la fascia di prezzo o la vicinanza. Si continua a fare la spesa in un ben preciso supermercato finché risulta più conveniente. Ma se ne apre uno a due passi da casa con listini altrettanto competitivi, si cambia.

La **lealtà** si fonda su comportamenti volti al proseguimento di un rapporto, in un'ottica di collaborazione, anche a dispetto di eventuali nuove situazioni che potrebbero interromperlo o comprometterlo. Insomma, c'è qualcosa di aggiuntivo rispetto alla fedeltà. Fra fornitore e cliente si stabilisce quello che gli esperti chiamano il "**knowledge sharing**", ossia uno scambio di conoscenze che ciascuno ha sviluppato in contesti specifici e dal quale l'impresa ricava osservazioni, idee e suggerimenti per realizzare nuovi prodotti o servizi oppure migliorare quelli esistenti.



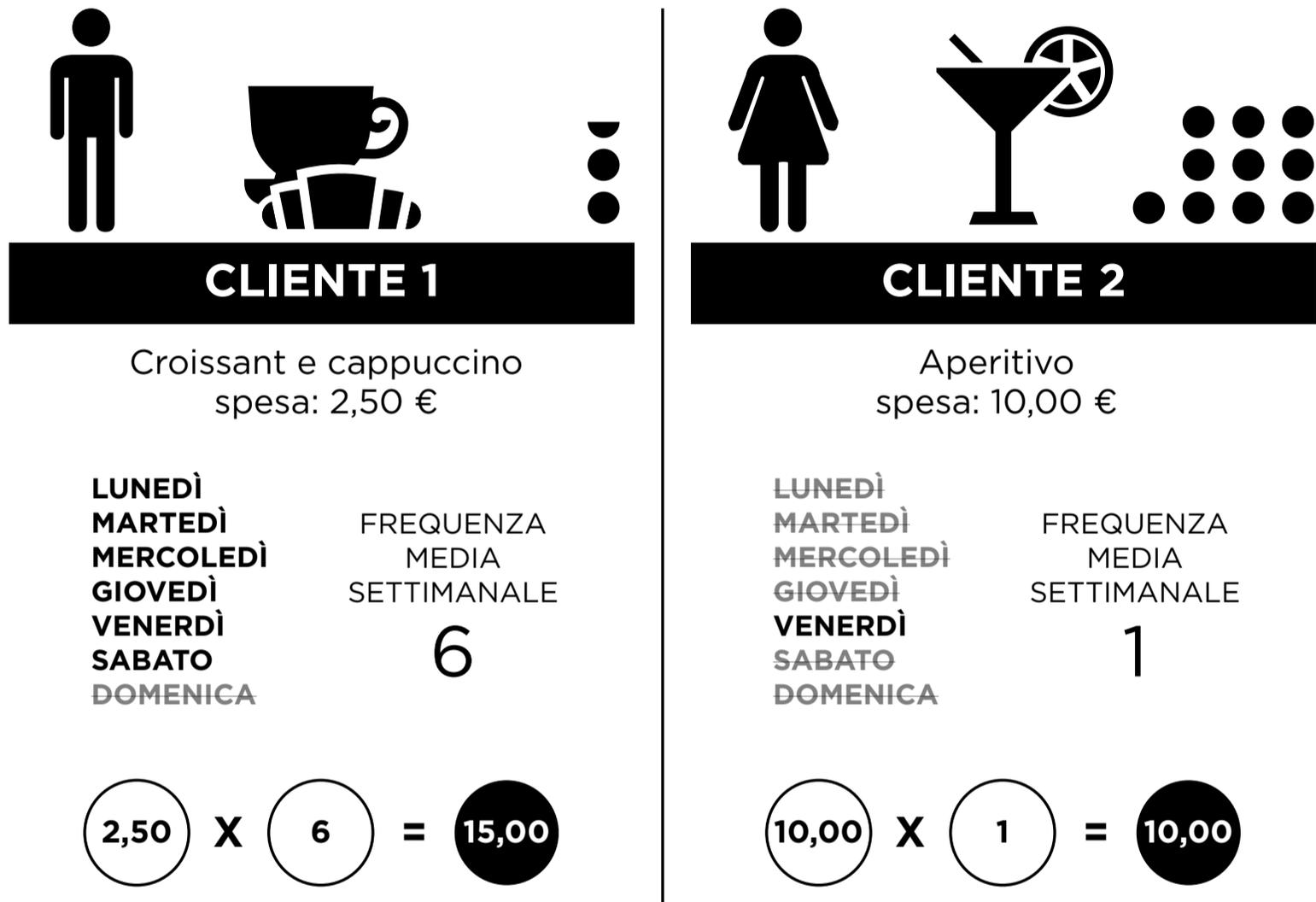
IL VALORE DIFFERENZIALE E IL VALORE EQUITÀ

L'obiettivo di un'azienda è offrire al cliente, o più genericamente al consumatore, prodotti o servizi che si facciano preferire rispetto a quelli immessi sul mercato dai concorrenti ed allo stesso tempo capaci di garantire **redditività**. Una decisione di acquisto matura in ragione del **valore** che il cliente attribuisce al bene. Non si tratta del cosiddetto **valore intrinseco**, inteso per lo più come costo di produzione, ma del **valore atteso**. Vale a dire il valore che il potenziale acquirente ritiene congruo in funzione dei benefici che prevede di ottenere dal possesso o dalla fruizione di quel prodotto o di quel servizio, rapportandoli al costo che deve sostenere.

Soltanto in seguito, dopo averne sperimentato l'uso o il consumo, il cliente avrà una **nuova**

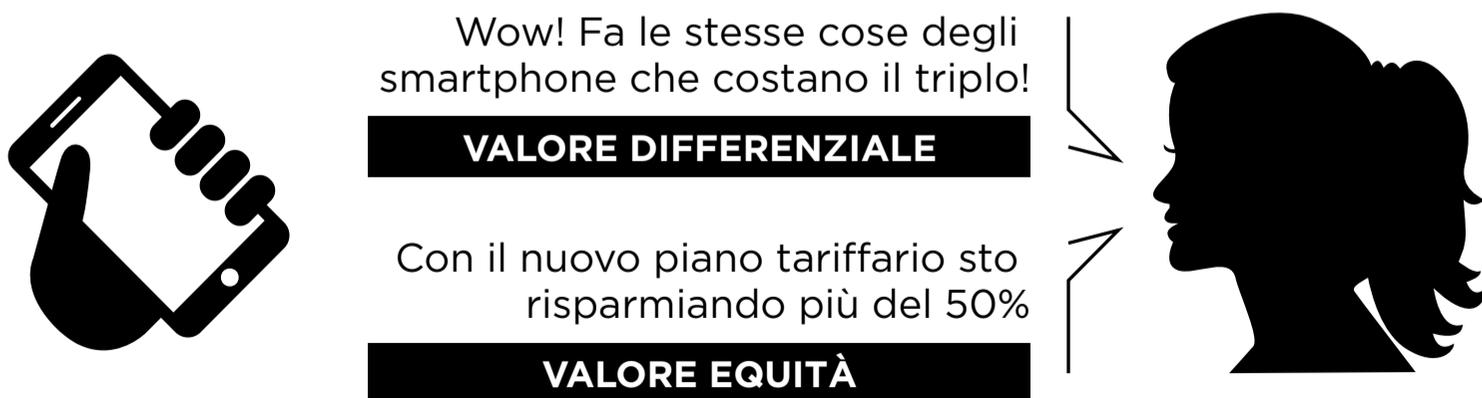
percezione del valore di quel bene in corrispondenza del fatto che si sia rivelato pari, inferiore o superiore alle sue aspettative. Ciò gli consentirà di poter stabilire il **valore differenziale** e il **valore equità**.

VALORE DIFFERENZIALE. È quel valore che dopo le prime esperienze d'uso il cliente



riconosce in un prodotto o servizio rispetto alle alternative presenti sul mercato.

VALORE EQUITÀ. È il rapporto fra il valore che il cliente ritiene di avere ottenuto per il prodotto o il servizio acquistato e il valore monetario che ha corrisposto o corrisponde all'impresa.



La chiave perciò per costruire una **relazione stabile e duratura** con un cliente consiste in primo luogo nella capacità di **progettare, fornire e comunicare** un'offerta in cui, dopo l'acquisto, il cliente stesso possa riconoscere un **valore differenziale** e un **valore equità**.

PROGETTARE

Quale valore differenziale può imporre la tua offerta?
Quale valore equità ne può ricavare il cliente? Cioè perché e in cosa ad acquistare da te ci fa un affare?

FORNIRE

In fatto di prezzi, pagamenti, ordinativi, modalità di consegna, riassortimenti, sostituzioni o resi in cosa posso soddisfare al meglio le esigenze del cliente?

COMUNICARE

Quali strumenti, e con quali frequenze e intensità, devo utilizzare per far conoscere e promuovere la mia offerta?

SOLDI, ENERGIA, TEMPO

La percezione di valore di un cliente è certamente determinata dalle caratteristiche di un prodotto o di un servizio, dalle opinioni personali o dall'immagine del fornitore. Ma ci sono altri fattori che pesano e che in un mercato affollato da prodotti o servizi simili, con prestazioni pressoché analoghe, fanno la differenza.

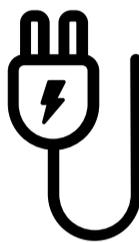
La domanda da porsi nel progettare un'offerta da presentare sul mercato diventa così questa: **perché un cliente dovrebbe scegliere me e non un altro?** La risposta sta in ciò che posso fargli guadagnare in termini di **soldi** o risparmiare in termini di **tempo** o di **energia** mentale e fisica.



SOLDI

ENERGIA

TEMPO



**BIGLIETTI A PREZZI
STRACCIATI**

**ACQUISTO VOLO
ONLINE**

**MINORI PROCEDURE
AEROPORTUALI**

Ryanair è un esempio emblematico. È diventata una delle più profittevoli compagnie aeree del mondo (e la prima per numero di passeggeri trasportati in voli internazionali) facendo leva su un'offerta che coniuga vantaggi in termini di soldi, di energia e di tempo. Non solo biglietti a basso costo ma anche l'opportunità di acquistarli online, con l'opzione di scegliere le date in cui i prezzi risultano più convenienti. Se si viaggia con un trolley da portare con sé in cabina, con la carta d'imbarco che arriva direttamente tramite posta elettronica si va direttamente al *gate*, risparmiandosi le code per effettuare il *check in*. Una formula vincente che ha costretto gli altri operatori a cercare di adeguarsi, con rincorse tardive che in genere difficilmente riescono a pareggiare l'offerta.



“

Le imprese devono spostare la loro attenzione da obiettivi a breve termine, incentrati sulle transazioni, a obiettivi rivolti alla costruzione di relazioni a lungo termine con i clienti.

”

Philip Kotler

LE MOTIVAZIONI D'ACQUISTO

Ad ogni uscita di un nuovo modello di iPhone in tutto il mondo migliaia di persone si mettono in fila per accaparrarselo. Essere un "early adopter", cioè un "utente precoce" - il primo nella cerchia degli amici -, per alcuni è una soddisfazione impagabile. E a questo proposito, quanto è appagante avere al polso un Rolex? Più che un orologio si compra uno *status symbol*, smarcandosi dalla massa. Ma è pur vero che un peso spesso ce l'ha il legame affettivo verso un contesto relazionale o un prodotto. Si compra lì o si compra quello perché "ci si è sempre trovati bene". Insomma, le **motivazioni** che stanno alla base di una **decisione d'acquisto** non sono riconducibili ad un unico fattore. E solo in alcuni casi il prezzo è quello prevalente.

Cosa cerca un acquirente?



Un **buon prodotto** che soddisfi i suoi bisogni o i suoi desideri



Comodità o facilità di ottenimento



Innovazione, esclusività, prestigio



Simpatia o fiducia nei confronti del venditore



Emulazione o competizione



Convenienza nel prezzo



Garanzia, assenza di rischio, sicurezza

Spesso quando si giustifica una **mancata vendita** per via del "prezzo troppo caro" si sta semplicemente accampano una scusa. Alla radice in molti casi c'è qualche altra ragione che non si vede o non si vuole vedere. L'azienda o il venditore cioè non sono riusciti a **fornire** o a **comunicare** quegli elementi che possono mettere in luce l'effettivo valore della loro offerta. In questo ambito un ruolo essenziale lo ricopre il **marketing** ma deve essere pienamente coinvolta l'intera rete vendita.

CAPITOLO 2

RUOLO E FUNZIONI DI UN SALES MANAGER

CE L'HAI UNA STRATEGIA?

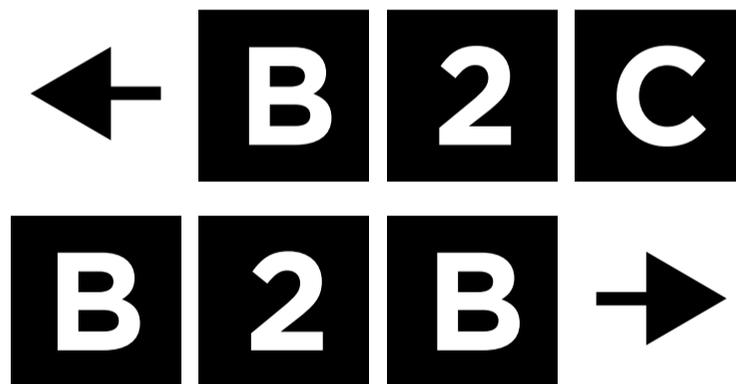
COS'E' LA VENDITA?

Portare un cliente da "vorrei solo informazioni" a decidere di voler lavorare con noi adesso!

Se non si tratta di questo, perché pagare un venditore?

C'è chi ha definito la vendita come la "capacità di vincere la naturale resistenza di un cliente a dire no", perché - come ricorda un vecchio detto - "alla gente non piace che gli si venda qualcosa, eppure adora comprare". Per **vincere** occorre adottare una **strategia**. Ma se vogliamo che l'acquirente non ne esca sconfitto, perché ciò pregiudicherebbe del tutto la costruzione di un rapporto, non potrà che essere una strategia "*win-win*". Nelle transazioni **business to business** la strategia dovrà essere mirata a far crescere la redditività e il giro d'affari del cliente. Nelle transazioni **business to consumer** a far vivere al cliente una piacevole esperienza emotiva.

Far vivere
al cliente
un'esperienza
emotiva
di acquisto



Aiutare
il cliente
ad espandere
il suo
business

B2C. «Noi non facciamo caffè e lo serviamo alle persone, noi diamo in servizio alle persone attraverso il caffè» ha avuto occasione di spiegare **Howard Schultz**, l'amministratore delegato di **Starbucks**. Nel 1971, quando fu fondata a Seattle, Starbucks era un *coffee shop* che vendeva caffè macinato o in grani con un grosso ed apparentemente insormontabile proble-

ma: gli statunitensi non amavano particolarmente il caffè e non ne erano buoni consumatori.

Nell'estate del 2015 Starbucks contava 22.519 *stores* in 66 paesi del mondo, esclusa l'Italia (dove lo sbarco era già progettato per il 2017). Ma proprio da un viaggio in Italia nel 1983 Schultz aveva tratto l'ispirazione per progettare l'**offerta di valore** sulla quale si è fondata una formidabile espansione. Ampi e accoglienti spazi, sedute in pelle, musica *trendy* in sottofondo: grazie ad ingredienti come questi gli *stores* di Starbucks sono diventati un ritrovo per antonomasia. Anzi il "terzo luogo in cui stare", dopo la casa e l'ufficio o la scuola. I giovani ci vanno a studiare con gli amici. I lavoratori fuori sede ci si accampano con i loro dispositivi portatili. È l'**esperienza emotiva** ben più che il caffè che ha decretato il successo di Starbucks.

B2B. «Tutti amano i soldi e chiunque ne vorrebbe più di quanti ne ha - sostiene **Brian Tracy**, uno dei più quotati formatori di venditori al mondo -. Il cliente non fa eccezione: ogni volta che puoi, collega il tuo prodotto al risparmio o al guadagno che il cliente ne potrebbe trarre». Nel *business to business* non c'è nulla di più convincente del dimostrare a un cliente che se compra da te gli verranno più soldi in tasca.

IL CICLO MANAGERIALE

José Mourinho già a 24 anni appese le scarpette bullonate al chiodo rendendosi conto che non aveva alcun futuro come calciatore. Arrigo Sacchi come calciatore si limitò a una carriera confinata nei campionati dilettantistici. Una volta uno studente della Bocconi, dove era stato invitato a tenere una conferenza, gli domandò: «Come può allenare campioni senza esserlo mai stato?». Con arguzia lui rispose: «Non ho mai saputo che prima di essere un fantino bisogna essere stato un cavallo!».

Come non è scontato che una grande giocatore divenga un grande allenatore, così non è scontato che un grande venditore divenga un grande *sales manager*. Perché si tratta di due mestieri fondamentalmente diversi. Un *sales manager* è chiamato ad **organizzare** e **dirigere** un **lavoro di squadra**. Il che significa ottenere risultati attraverso il lavoro di altri. Le aziende che promuovono a capo della rete commerciale il loro più bravo venditore talora ottengono un doppio risultato negativo: perdono la miglior pedina sul campo e si mettono nelle mani di un manager mediocre.

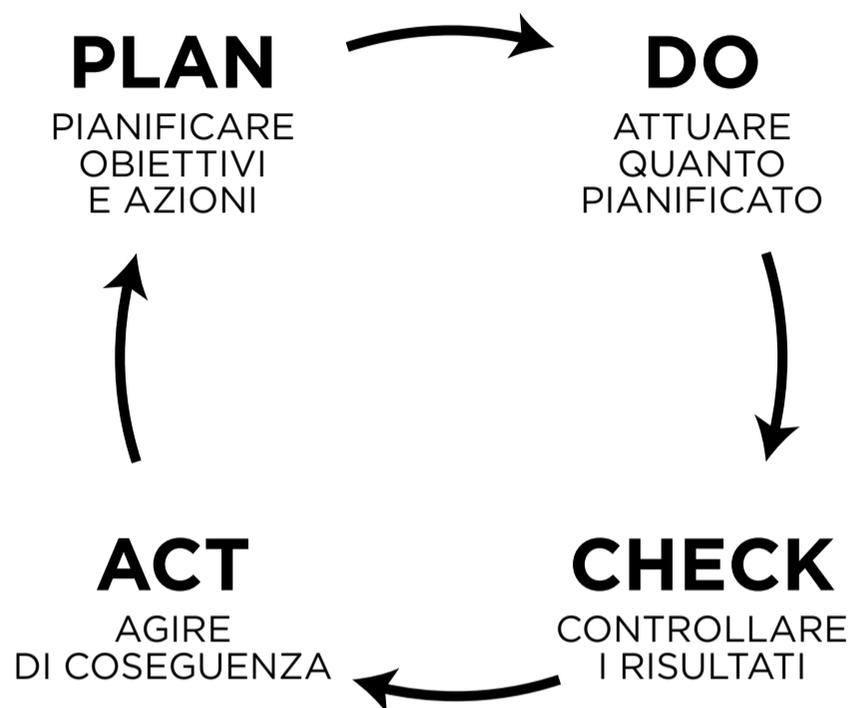
Gli **obiettivi di un *sales manager*** si possono ridurre in breve a far crescere:

1 - Il volume delle vendite

2 - I profitti

3 - La forza vendita

Il verbo inglese "*manage*" significa gestire e dunque ciò che si richiede ad un *sales manager* sono **capacità gestionali** delle risorse che ha disposizione. Il cosiddetto ciclo manageriale si compone di quattro fasi, illustrate qui sotto. È un ciclo continuo perché continuo si presuppone debba essere il miglioramento.



PLAN. Pianificare significa stabilire degli obiettivi e determinare i modi e i tempi per raggiungerli. Si tratta di definire **strategia** e **tattiche**. Con una similitudine militare, la strategia è vista come quell'insieme di manovre ideate per vincere una guerra mentre la tattica è costituita dalla successione di mosse da effettuare per vincere una singola battaglia. Più in concreto: se la strategia prevede di migliorare il "*retention rate*" della clientela e di spingere alcuni prodotti che ancora stentano ad affermarsi sul mercato, le tattiche sono quelle azioni utili allo scopo.

DO. È la fase esecutiva, quella in cui va attuato quanto è stato pianificato. La fase in cui il gruppo va istruito, motivato, diretto e messo all'opera, assegnando i compiti.

CHECK. È la fase del controllo. Come stanno andando le cose? A che punto siamo? Le verifiche intermedie sono indispensabili per scongiurare brutte sorprese finali e per poter affrontare tempestivamente eventuali difficoltà. Basarsi sempre su dati oggettivi e non su opinioni o sensazioni.

ACT. È la fase in cui si analizzano i risultati conseguiti, si valuta se sono stati o meno pari alle aspettative e ci si domanda "Cosa si può far meglio?" e soprattutto "Cosa si può fare adesso?" per predisporre una nuova pianificazione.

PRIMA DENTRO, POI FUORI

L'elaborazione di una strategia commerciale, basata su obiettivi realistici e non velleitari, non può che partire da un'accurata **analisi della situazione esistente**. Possono aiutare a metterla meglio a fuoco le risposte a tre semplici domande:

A chi vendo? 2) Cosa vendo? 3) Come vendo?

| A CHI VENDO? | COSA VENDO? | COME VENDO? |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Dimensioni e tipologia del portafoglio clienti• Comportamenti di acquisto• Redditività | <ul style="list-style-type: none">• Prodotti o servizi più e meno richiesti• Prodotti o servizi più e meno redditizi | <ul style="list-style-type: none">• Modalità di vendita• Politiche commerciali: promozioni e sconti, attività di marketing |

Da un'analisi di questo tipo, suffragata per quanto più possibile dai numeri, possono davvero uscire molte preziose indicazioni. Ad esempio:

- *Quali sono i clienti nei confronti dei quali occorre avere più attenzioni ed intensificare le relazioni*
- *Quali prodotti o servizi conviene spingere*
- *Su quali politiche commerciali è produttivo investire*
- *Quali potrebbero essere le aree di sviluppo*
- *Quali mercati si stanno rivelando marginali e antieconomici*
- *Qual è il rendimento dei singoli venditori*
- *Qual è il tasso di conversione cliente*
- *Qual è il valore medio di una transazione*



“

La domanda pertinente non è come fare le cose per bene, ma come trovare le cose giuste da fare e come concentrare sforzi e risorse su di quelle.

”

Peter Drucker

Qualsiasi atleta sa che non può affrontare una competizione se non è in buono stato forma. Per un *sales manager* la cosa giusta da fare, prima di affrontare nuove sfide, è individuare ciò che **non funziona** o che potrebbe funzionare meglio. Diversamente, sarebbe andare allo sbaraglio.

Prima dentro, poi fuori significa dunque occuparsi preliminarmente delle **cause interne**, cioè quelle inefficienze che erodono fatturati, utili e marginalità. Non sempre sono visibili. Talvolta sono ormai così radicate nella prassi quotidiana ("Abbiamo sempre fatto così e nessuno ha trovato da ridire") da essere non solo tollerate ma tranquillamente accettate.

La vendita è lo strumento principale con cui l'azienda crea la propria immagine. Qualsiasi inefficienza (ad esempio un ritardo in una consegna o una fornitura sbagliata) è sotto questo aspetto fortemente penalizzante.

LA MATRICE DI ANSOFF

Igor Ansoff, ingegnere e matematico di origine russa, sviluppò un'originale matrice che ha trovato largo impiego per valutare opportunità e margini di crescita in fatto di vendite. Si basa sul presupposto che sono due gli elementi in gioco: ciò che si vende (il **prodotto**) e a chi si vende (il **cliente**). In pratica, un'azienda può aumentare il suo volume di vendite o vendendo di più ai clienti acquisiti o allargando il giro dei clienti.



La **matrice di Ansoff**, più avanti visualizzata, si compone di quattro quadranti che corrispondono ad altrettante strategie.

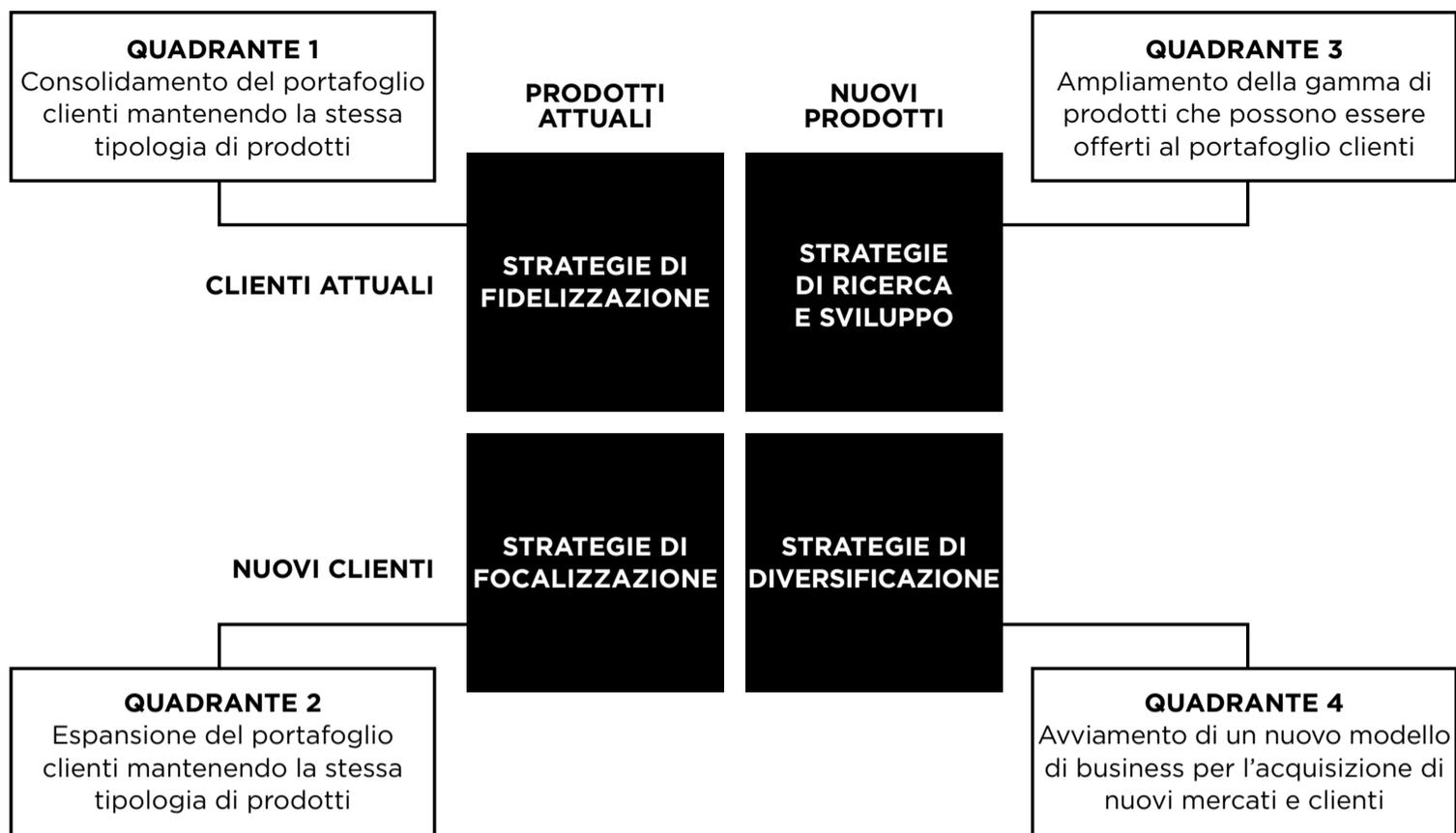
STRATEGIA DI FIDELIZZAZIONE. Punta al **consolidamento** del proprio portafoglio clienti migliorando la **penetrazione** dei propri prodotti. In questo caso ad esempio un'azienda che produce capi di abbigliamento casual si concentra sui clienti esistenti cercando di incrementare il loro volume di acquisti.

STRATEGIA DI FOCALIZZAZIONE. Punta all'espansione della quota di mercato attraverso l'acquisizione di nuovi clienti o di nuovi canali di vendita. Proseguendo nell'esempio precedente, l'azienda si specializza nello stesso segmento di mercato (l'abbigliamento casual) cercando di inserire i suoi prodotti nella grande distribuzione e commercializzandoli anche online.

STRATEGIA DI RICERCA E SVILUPPO. Punta ad ampliare la gamma dei prodotti da offrire al proprio portafoglio clienti all'interno dello stesso modello di business. Le linee di abbigliamento casual vengono ad esempio arricchite con un'offerta di calzature, accessori e capi per l'infanzia.

STRATEGIA DI DIVERSIFICAZIONE. L'abbigliamento resta in *core business* ma in questo caso l'azienda punta a rivolgersi gradualmente alla fascia più alta del mercato con linee *fashion per boutique e concept stores*, cioè un tipo di clientela del tutto nuovo.

Una strategia non esclude l'altra. Ciascuna contiene in sé una **componente di rischio** che è notevolmente più elevato se si imbecca la via della diversificazione (la strada nuova per la vecchia) e piuttosto ridotto se si batte quella della fidelizzazione. Ma è pur vero che nel mercato di oggi il ciclo di vita di un prodotto è imperscrutabile e a sopravvivere, come insegnava Charles Darwin a proposito di selezione della specie, non sono né i più forti né i più intelligenti ma i più reattivi al cambiamento. E il successo ha molto a che fare con il **coraggio** di cambiare quello che abbiamo sempre fatto.



La conclusione è che strategie di fidelizzazione e di focalizzazione sui clienti e di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti andrebbero possibilmente portate avanti in contemporanea, individuando però su quale dei tre quadranti concentrare in prevalenza sforzi e risorse perché in grado - a seconda della fase evolutiva dell'azienda e del mercato - di generare i maggiori effetti.

CAPITOLO 3

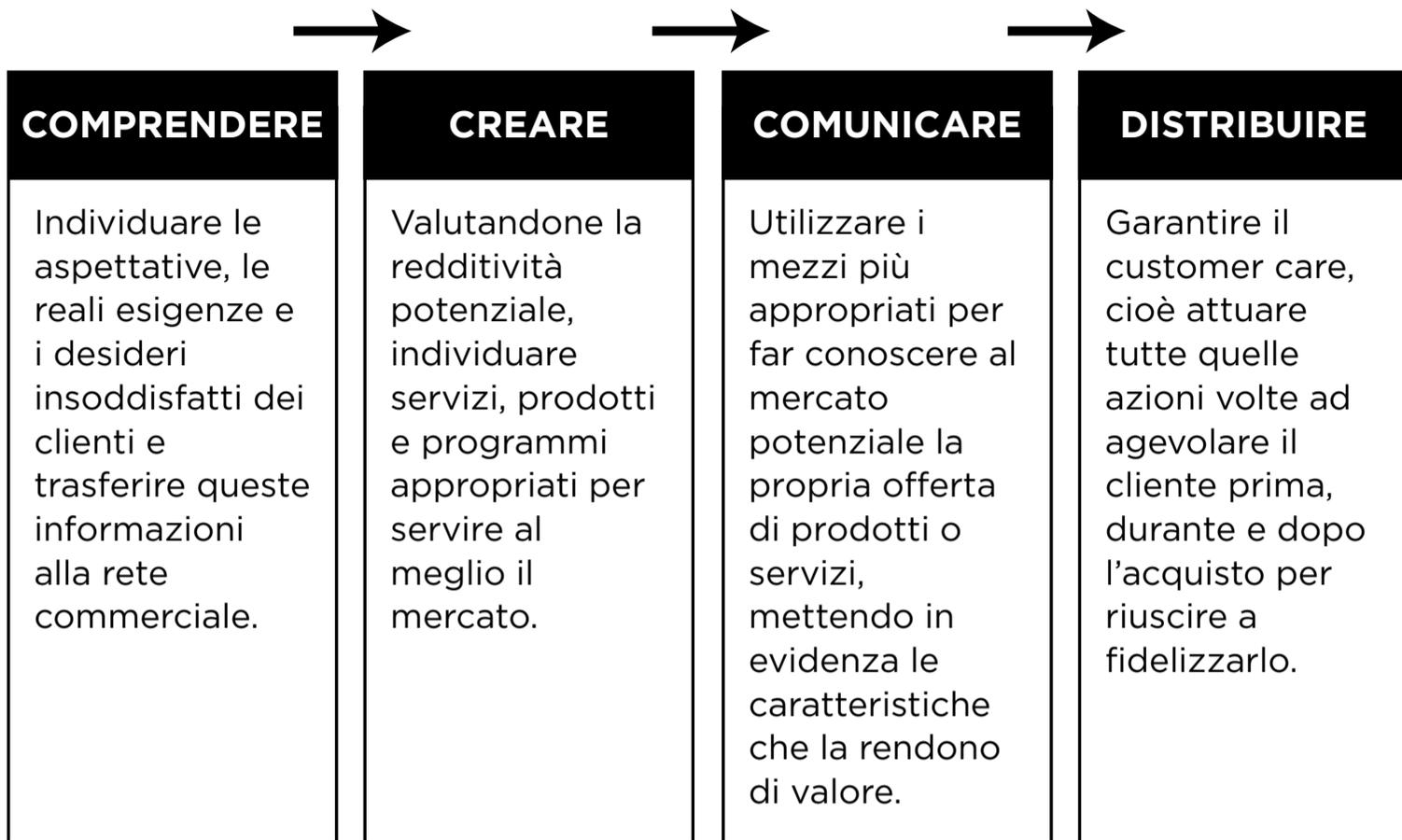
UN PROCESSO A QUATTRO FASI

Non è infrequente imbattersi in aziende in cui marketing e vendite operano in modo pressoché separato, generando divergenze e incomprensioni. In questo clima spesso gli insuccessi commerciali provocano perfino un rimpallo di responsabilità: la forza vendita li imputa all'inefficacia o all'assenza di adeguate attività per sostenere prodotti o servizi, gli addetti al marketing all'incapacità dei venditori di intercettare e cogliere le opportunità che si presentano.

Marketing e vendite non sono evidentemente la stessa cosa ma la loro relazione è così stretta da poter dire che il marketing fa parte della vendita o viceversa che la vendita fa parte del marketing. Philip Kotler, in proposito, ha fatto ricorso ad un episodio biblico per spiegare con semplicità come marketing e vendite si distinguano e allo stesso tempo si fondano. Eva che convince Adamo a mangiare la mela proibita si potrebbe considerare il **primo venditore** nella storia dell'umanità. Ma se quella "vendita" è andata in porto, osserva Kotler, lo si deve ad un'adeguata **azione di marketing** svolta in precedenza dal serpente tentatore.

Seth Godin, uno dei più acclamati esperti di management contemporanei, ci ha tenuto a sottolineare che marketing è anche "il modo in cui le persone della tua azienda rispondono al telefono o l'impaginazione delle tue fatture". Perché marketing in sostanza è tutto ciò che un'azienda trasferisce di sé all'esterno e anche aspetti in apparenza insignificanti contribuiscono a formare le opinioni di tutti coloro con i quali entra in contatto. E da quelle opinioni dipenderà in buona parte l'accoglienza che prodotti o servizi forniti troveranno sul mercato.

Al di là della vastità del campo di applicazione, il marketing è comunque essenzialmente - come lo ha definito proprio Kotler - "**uno strumento per comprendere, creare, comunicare e distribuire valore**". E non va scambiato, avverte sempre Kotler, semplicemente "come l'arte di trovare modi intelligenti per sbarazzarsi di quello che si produce".



TROVA LA TUA NICCHIA

Nel 2015 nel mondo si sono vendute 10 milioni di paia di scarpe in meno rispetto all'anno precedente. La flessione del mercato ha riguardato anche l'Italia con un calo superiore al 3%. Eppure le vendite di calzature di lusso sono aumentate dell'8% e quelle delle scarpe a basso costo del 10-11%. In campo automobilistico, la Dacia con la sua linea di vetture a basso costo è la marca che in Europa ha registrato di gran lunga la migliore progressione in fatto di quote di mercato. Il gruppo LVMH che controlla 70 aziende del lusso (fra le quali figurano Louis Vuitton, Christian Dior, Bulgari o Moët & Chandon) ha chiuso il 2015 con un +16% a di fatturato.

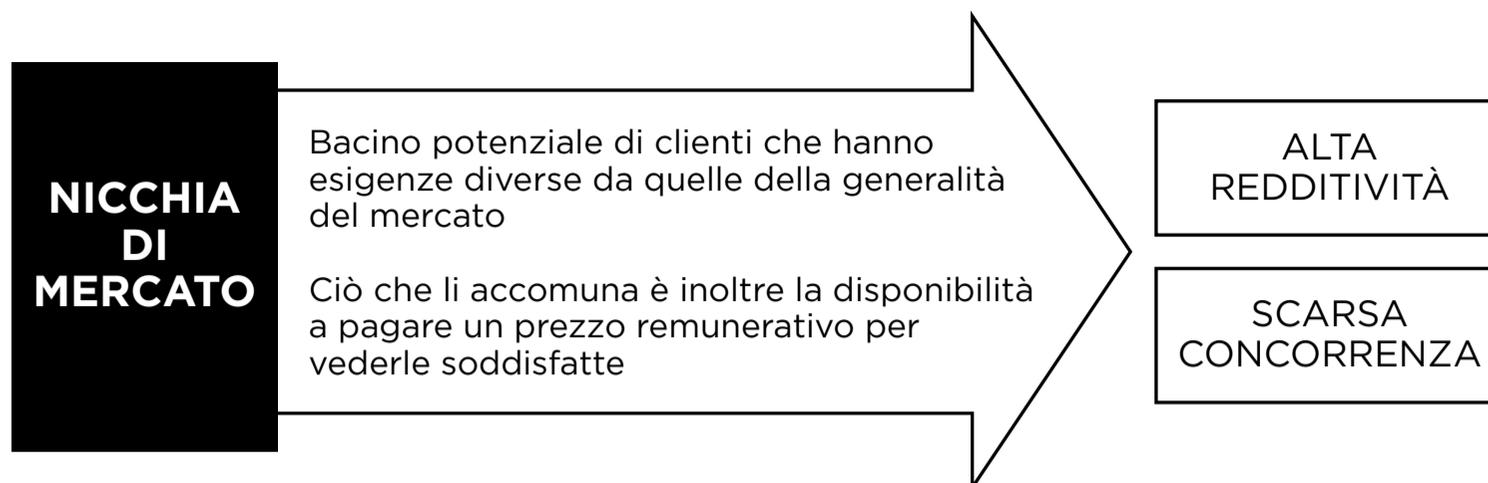
Da tempo insomma è in atto la cosiddetta **polarizzazione** con le aree di redditività che, come mostra la figura qui sotto in cui prendiamo ad esempio le borse da donna, coprono pressoché soltanto i due estremi.



In sostanza, migliorano i fatturati delle aziende che puntano sul **low cost** (dove la bassa marginalità è compensata dai grandi volumi) e **premium price** (dove ai volumi necessariamente molto più contenuti corrispondono però elevate marginalità). Ne deriva che si contrae l'area di mezzo dove si concentra e sgomita la maggioranza dei competitori, costretti ad ingaggiare fra loro una non sempre sostenibile "guerra dei prezzi".

Su 100 prodotti di pelletteria importati in Italia, 65 provengono dalla Cina e 5 dalla Francia. Il rapporto è di 13 a 1. Ma in termini di valore si riduce a 2 a 1 (nel 2015 dalla Cina importazioni di pelletteria per 969 milioni di euro, dalla Francia per 504 milioni). Per le nostre aziende è virtualmente impossibile contrastare i cinesi, che in fatto di borse da donna detengono il 90% del mercato mondiale, nell'area **low cost**. Possono viceversa competere con i francesi nell'area **premium price**. Per inciso il valore delle nostre esportazioni di pelletteria in Francia è superiore al valore delle nostre importazioni dalla Francia.

Comprendere e creare, nel marketing, significa anche riuscire ad individuare nell'area *premium price* delle **nicchie di mercato** in cui un'azienda può specializzarsi.



Elaborare una strategia di nicchia presuppone uno studio del mercato, l'individuazione di un target adeguato di consumatori al quale rivolgersi e la definizione di un'offerta distintiva ("**distinguersi per non estinguersi**") è una delle massime che seguono le aziende di successo). Nel campo della ristorazione, ad esempio, un'offerta distintiva può essere rappresentata da un menù esclusivamente vegano oppure da un locale progettato per accogliere famiglie con bambini. In alcuni paesi con la formula McDrive (ordini senza scendere dall'auto, ritiri il tuo cartoccio e vai), McDonald realizza più di un terzo del suo fatturato.

QUANTI SANNO CHE ESISTI?

Quante persone del tuo mercato potenziale sanno che esisti? Quante sono al corrente delle soluzioni che puoi proporre per le loro esigenze? Quante conoscono le specificità dei tuoi prodotti o servizi? La tempestività, la velocità e l'appropriatezza con le quali queste informazioni si diffondono fanno la differenza nel *business*. Il passaparola è importante e la sua incidenza è certamente notevole in campo commerciale (nel 76% dei casi le persone non procedono ad un acquisto se prima non hanno ascoltato un parere favorevole di un loro conoscente). Ma i tempi del passaparola sono incontrollabili e lenti. Le attività di **comunicazione**, e quindi di relazione, sono l'essenza stessa del marketing.

Le statistiche ci dicono che oggi più del 60% delle persone prima di rivolgersi ad un punto di vendita per effettuare determinati acquisti (come auto, computer, elettrodomestici, mobili, vacanze e così via) ha preventivamente consultato il web. Di qui l'importanza per le aziende di **farsi trovare** sul web, possibilmente con contenuti convincenti. Ciò ha portato a distinguere due tipologie di marketing:



INBOUND MARKETING

Attrarre potenziali clienti facendo in modo che siano loro stessi a cercarci e a trovarci



OUTBOUND MARKETING

Cercare e trovare potenziali clienti andandoli a contattare direttamente

Un tipico esempio di *outbound marketing* è rappresentato dalle sempre più assillanti telefonate che seguiamo a ricevere dai call center per proporci di cambiare operatore telefonico o fornitore di energia. L'*inbound marketing* si fonda invece principalmente sulla capacità di creare contenuti che possano essere intercettati ed apprezzati da coloro che gli anglosassoni chiamano *prospects*, cioè potenziali clienti, con l'obiettivo di generare traffico in entrata: visite al sito aziendale o richieste di informazioni. Nell'era digitale, social media e blog sono i canali più utilizzati.



“

Se hai più soldi che cervello, puoi concentrarti sull'outbound marketing. Se hai più cervello che soldi, concentrati sull'inbound marketing.

”

Guy Kawasaki

Nella filosofia dell'*inbound marketing* dunque "il contenuto è il re", tant'è che a questo proposito si parla di *content marketing*. Ma i contenuti non debbono essere smaccatamente pubblicitari. Anzi debbono avere carattere informativo, divulgativo o perfino educativo: l'azienda, i suoi prodotti o i suoi servizi, se vi compaiono, lo fanno in punta di piedi.

American Express sulla sua pagina Facebook segnala ad esempio libri o concerti (accennando appena alle opportunità di acquisti online con carta di credito), Amadori offre suggerimenti culinari (applicabili non solo per piatti a base di pollo), Mediolanum dispensa consigli per operare in campo finanziario. "La frutta è buona anche se ammaccata" esordisce un post che

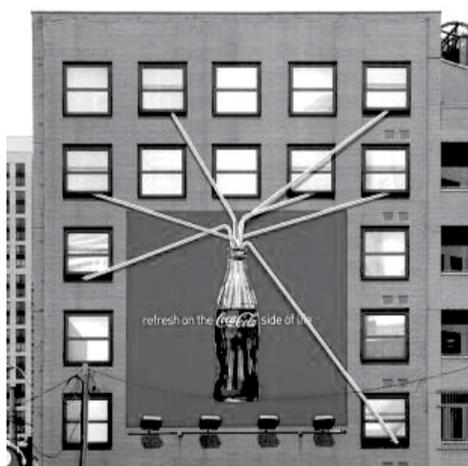
sempre su Facebook è stato pubblicato qualche tempo fa dall'Ikea, che con la frutta non ci ha niente a che fare. Semplicemente introduce uno *show cooking* nel quale un affermato chef si muove in una attrezzatissima cucina della famosa azienda svedese.

SPAZIO ALLA CREATIVITÀ

Sono più di 50 milioni nel mondo le aziende che hanno una *fan page* su Facebook e, se quella di Nutella conta più di 30 milioni di utenti che hanno espresso un "mi piace", certo per la stragrande maggioranza non è facile guadagnare un minimo di visibilità. I guru del marketing avvertono che oggi "**i mercati sono conversazioni**", proprio per via del fatto che i social media consentono ai consumatori di interagire con le aziende. Ma non puoi avviare una conversazione se non c'è nessuno che ti ascolta.

La sistematicità, cioè la frequenza con cui l'azione di marketing viene esercitata, è un fattore di successo. Ma il marketing è tanto più efficace quando è frutto di idee non convenzionali e **creatività**. Se brilla per creatività anche un semplice *street flyer*, cioè quel tipico volantino attorcigliato al palo di un lampione, può dare più risultati di un'onerosa campagna pubblicitaria sui mass media.

Emblematici, qui sotto, i tre esempi di **outdoor marketing** (per capirci quello dei cartelloni e dei manifesti collocati all'aperto lungo le strade, che non è affatto morto e sepolto) che di creatività ne hanno davvero da vendere.



IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT



“

La fedeltà è essenzialmente un problema di comunicazione. Sono io che passo i miei clienti ai concorrenti. E non è vero che il cliente ascolta il prossimo che passa: se piuttosto tu, in primo luogo, che hai smesso di parlarci.

”

Davide Baldi

"Se non ci prendiamo cura dei nostri clienti, qualcun altro lo farà". La frase è attribuita ad Edgar Mitchell, astronauta della Nasa, il sesto uomo nella storia a mettere piede sulla Luna. Non era uno sprovveduto in materia, essendo un esperto di economia aziendale. Il CRM, sigla che sta per ***Customer Relationship Management***, è una pratica relativamente giovane e le sue strategie non vengono adottate dal 90% delle PMI.

Partiamo da due dati:

Il 66% dei clienti vengono persi per mancanza di comunicazione da parte del fornitore

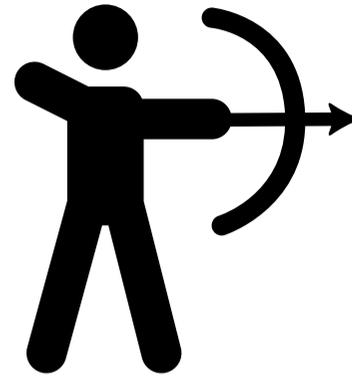
Il 66% dei venditori quando pensano ad un incremento di quote di mercato pensano a nuovi clienti e non ad incrementare il business con gli esistenti

Queste statistiche sono l'effetto di due virus che vediamo rappresentati qui sotto.



Il virus del "FIGURATI SE..."

Appesta le aziende che negano o sottovalutano l'importanza del marketing. Perché "figurati se in giro non sanno chi siamo", "figurati se non conoscono i nostri prodotti e servizi..."



Il virus del BRACCONIERE

Colpisce quei venditori che hanno la smania di procurarsi nuovi clienti ma trascurano e perdono clienti acquisiti. Con i clienti si comportano da predatori e mai da allevatori.

Il CRM dal punto di vista operativo coinvolge, sia pure in diversa misura, l'intera struttura aziendale. Va da sé che un ruolo primario nella gestione delle relazioni con i clienti lo ricopre la **prima linea**, quindi i venditori e i *sales manager*. Si può perciò stabilire anche un ordine gerarchico dei canali che vengono utilizzati per trasmettere informazioni ai clienti:

- 1 - **FACE TO FACE** (rete vendita)
- 2 - **VOICE** (contatti telefonici)
- 3 - **MAIL** (promozioni, newsletter)
- 4 - **WEB** (social media, sito)

"THE MONEY IS IN THE LIST"

Potrebbe apparire stucchevole citare continuamente frasi in inglese ma "*The money is in the list*" riassume davvero con straordinaria efficacia un concetto chiave. E qual è la lista nella quale per un'azienda c'è il denaro di cui può riuscire a disporre? L'estratto conto? Anche quello, certo. Ma la preziosa lista alla quale qui si fa riferimento è il **database clienti**.

Al di là delle competenze tecniche che qualsiasi ruolo specifico richiede, il valore di un *sales manager* è espresso dalla capacità di **creare relazioni**, sapendo cogliere i segnali forti e deboli che arrivano, oltre che dai suoi collaboratori, soprattutto dai clienti. La base di una relazione è la reciproca **conoscenza**. E sotto questo aspetto il database è uno strumento essenziale.

Non tutti i clienti sono uguali e l'utilità di un database è pressoché nulla se non prevede una loro **classificazione** e **profilazione**, con periodici aggiornamenti. La classificazione può essere rappresentata graficamente da una piramide.



Se vendo automobili, i clienti "sospetti" sono tutti i patentati. "Potenziale" è un cliente che ha fatto visita al mio autosalone e se ne è andato con una *brochure*. Un "acquirente" possiede già un'auto da dare in permuta di una marca di cui l'autosalone è concessionario. Un "fedele" da me ha acquistato ad esempio anche l'auto che utilizza la moglie. È ormai un "partner" un cliente che in fatto di auto concepisce e compra esclusivamente modelli di una determinata casa.

Per molte tipologie di business, tuttavia, una semplice classificazione dei clienti non offre un quadro sufficientemente esauriente. Occorre una loro profilazione. In genere, sono tre le aree nelle quali va sviluppata:

- 1 - Anagrafica** (chi è il cliente, dove opera, solidità finanziaria, ecc.)
- 2 - Acquisti** (cosa, quanto e con quale frequenza compra, puntualità nei pagamenti, ecc.)
- 3 - Relazioni** (come è stato acquisito, da chi viene seguito, contatti e visite, reclami, ecc.)

Se bene strutturato, selezionando bene quali sono i dati da raccogliere, il database è uno strumento insostituibile per individuare e personalizzare le azioni mirate su cui impostare le campagne di marketing e di vendita.



Suggerimenti

- 1** Dai sempre nuovi motivi ai tuoi clienti per tornare a comprare da te.
- 2** Diversifica gli interessi per soddisfare quante più persone possibili, ma di nicchie diverse.
- 3** Coccola i clienti migliori: l'80% del fatturato deriva da un 20% della clientela.
- 4** Fai parlare di te invitando persone influenti.
- 5** Presidia costantemente i social network per gestire eventuali critiche.
- 6** Utilizza le email per inviare newsletter di effettivo interesse, sondare la percezione che i clienti hanno dei tuoi prodotti o servizi, indirizzare traffico verso il tuo sito
- 7** Il blog va utilizzato per raccontare la storia della tua azienda, cosa fa e come lo fa e per valorizzare le professionalità che ci lavorano.
- 8** Fai in modo che il sito web sia sempre aggiornato e che ai visitatori sia offerta la possibilità di interagire con l'azienda.
- 9** Preoccupati del fatto che i contenuti che figurano nel sito aziendale siano ottimizzati rispetto alle tecniche SEO per essere meglio intercettati dai motori di ricerca.
- 10** Non seguire soltanto le mode, valuta bene quali sono gli strumenti e i canali che possono rendere più efficace la tua comunicazione.

CAPITOLO 4

LE CARATTERISTICHE DI UN TEAM VINCENTE

IL GRUPPO E LA SQUADRA



“

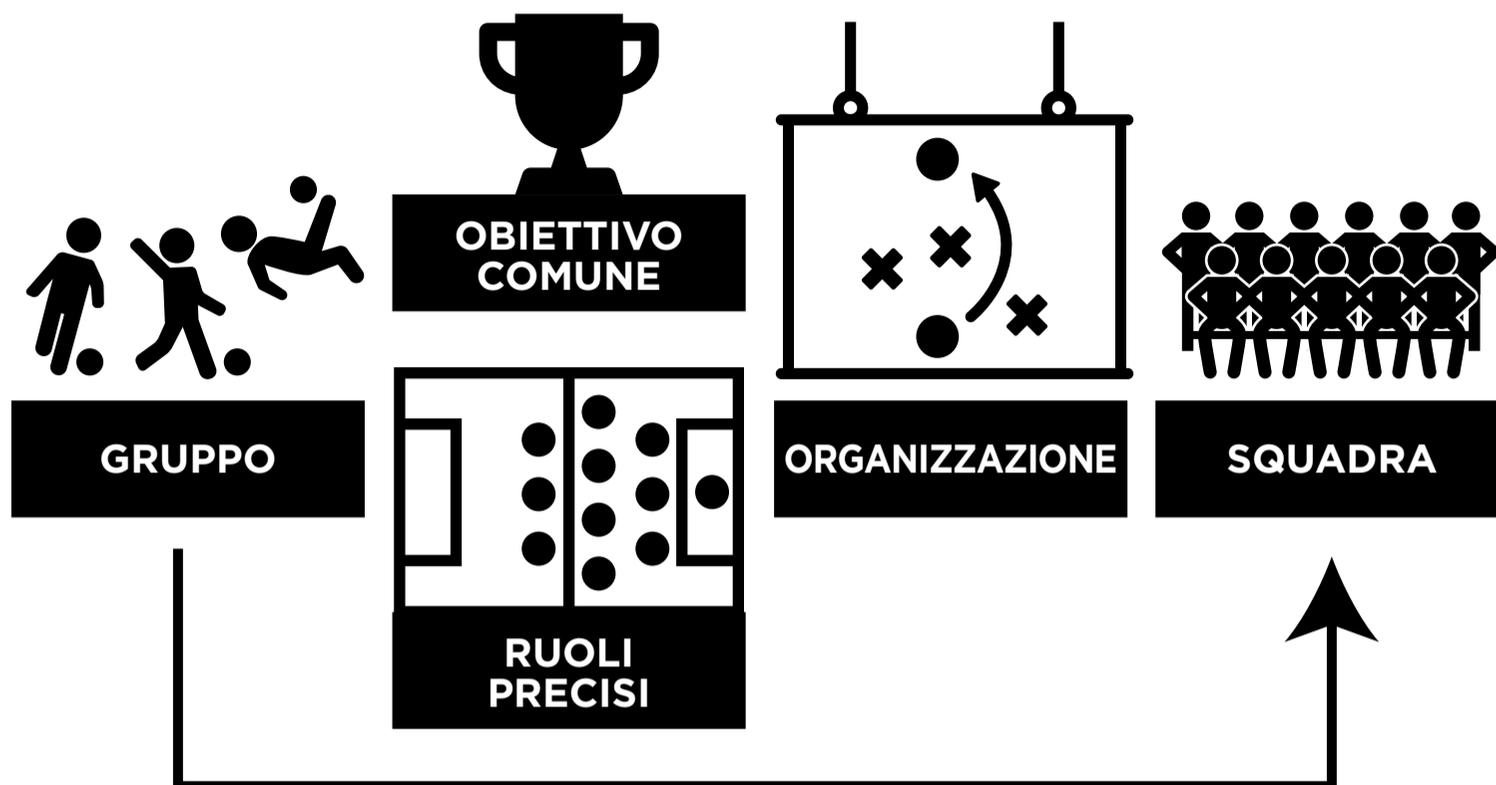
Nessuno di noi è intelligente
quanto tutto noi messi insieme.

”

Ken Blanchard

Spesso utilizziamo i due termini come sinonimi ma c'è un salto di qualità fra il significato di gruppo e il significato di squadra. Il **gruppo** è un insieme di persone che possono essere legate o meno da alcune affinità, che stanno assieme per ragioni dipendenti o indipendenti dalla loro volontà, che condividono una stessa situazione o una stessa sorte. Per capirci, una classe di scolari è un gruppo. E può essere anche un buon gruppo perché sono tutti studiosi e fra loro sono particolarmente affiatati. La **squadra** è un insieme di persone che hanno un obiettivo in comune, che cooperano per raggiungerlo aiutandosi vicendevolmente, che hanno un piano d'azione e hanno dei ruoli e dei compiti prestabiliti che si integrano fra loro.

Per un capo formare un buon gruppo è una questione di scelte. E cioè la sua capacità si esprime sotto molti aspetti nel sapere individuare le persone giuste di cui fidarsi e a cui affidarsi, da inserire o da escludere. Scegliere bene è determinante. Ma di per sé non è sufficiente a garantire che un buon gruppo diventi una buona squadra.



Pensiamo ad un allenatore di calcio. Il fatto che abbia a disposizione un buon gruppo, cioè degli eccellenti giocatori, non rende automatico che gli riesca di plasmare un **team vincente**. Per provarci occorre che il gruppo abbia:

Un chiaro e comune obiettivo da raggiungere e le motivazioni per metterci tutto l'impegno necessario

Ruoli e compiti aderenti alle caratteristiche individuali e funzionali al raggiungimento dei risultati che si punta ad ottenere

Un sistema di gioco, cioè un modello organizzativo che coordini azioni e movimenti dei singoli componenti nelle varie situazioni che nel corso di una partita si possono presentare

Se il gruppo di cui sei alla guida è una forza vendita, i requisiti per far sì che si riveli un team vincente sono esattamente gli stessi.

SCEGLI CHI TI AIUTA

"Scegli chi ti aiuta" è il titolo di un libro scritto da Federica Broccoli e Flavio Cabrini edito da OSM Network sia in versione cartacea sia in versione digitale. Fra le tante "leggi" che vi vengono enunciate, ve ne sono due sulle quali vale la pena di soffermarsi:

- Essere sempre in selezione

- Assumere per attitudine, formare per abilità

"Essere sempre in selezione" è un'esigenza che ha spinto gli americani a coniare l'acronimo ABR (che sta per *"Always Be Recruiting"*), eletto a vera e propria regola che ogni azienda dovrebbe seguire. Significa che la ricerca di personale dovrebbe essere **proattiva** e non **reattiva**, ossia non scattare solo davanti a una lettera di dimissioni magari imprevista o a un congedo di maternità. Quando un'azienda si trova a dover procedere a una sostituzione in fretta e furia, spesso le capita di doversi accontentare del "meno peggio". Se c'è una categoria per la quale la regola ABR dovrebbe essere costantemente osservata, ebbene è proprio quella degli addetti alla vendita, caratterizzata da un elevato turnover.

Nella consapevolezza che è il capitale umano che genera il capitale economico, le aziende di successo attuano politiche di **"talent acquisition"**: tengono cioè costantemente monitorato il mercato del lavoro per reclutare professionalità che possano contribuire al loro sviluppo e tengono continuamente aperti i canali attraverso i quali ricevere candidature per intercettare figure di valore.

"Assumere per attitudine, formare per abilità" è uno dei principali criteri da osservare quando si tratta di operare delle scelte. Per quanto si possano sviluppare, le attitudini sono innate mentre le abilità si acquisiscono. Competenze relazionali e motivazioni vanno perciò privilegiate rispetto alle competenze tecniche e alle esperienze maturate.

A proposito di competenze relazionali, attenzione a non scambiare con la cosiddetta "parlantina", la loquacità. È convinzione ad esempio piuttosto diffusa che solo un soggetto estroverso sia tagliato per la vendita. **Adam Grant**, docente di management alla Wharton School in Pennsylvania, lo ha smentito coi fatti producendo nel 2013 i dati di uno studio sul rendimento di centinaia di venditori nell'arco di tre mesi. I più produttivi sono risultati coloro che, sulla base di un questionario preliminare, sono stati classificati come **ambiversi**, cioè che occupano una posizione intermedia nella scala di valori che ai due opposti ha estroversione e introversione. Ma il dato più sorprendente è che gli introversi realizzano fatturati mediamente superiori del 10% rispetto a quelli degli estroversi. Ciò che li rende più efficaci è in particolare una **capacità di ascolto** nettamente più sviluppata.

Per una valutazione il più possibile oggettiva e ponderata ci si può avvalere di test attitudinali e comportamentali estremamente attendibili (OSM Network ne ha elaborato uno specifico e innovativo per la selezione di venditori). Già nelle prime pagine di "Scegli chi ti aiuta", Federica Broccoli e Flavio Cabrini indicano poi cinque caratteristiche mediante le quali riconoscere in fase di colloquio che nel DNA di un candidato ci sono tracce di talento. Eccole qui sotto.

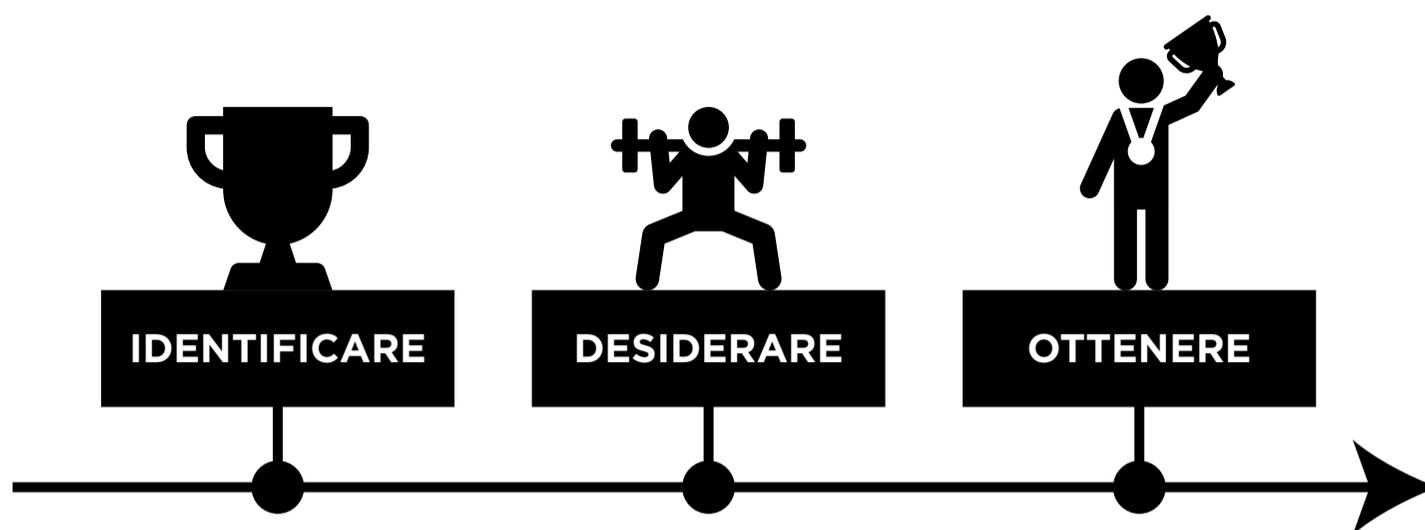


IL "GOAL SETTING": OTTENERE UN RISULTATO

Quando il 2 luglio del 2011 Novak Djokovic, attualmente il tennista più forte del mondo, vinse per la prima volta il torneo di Wimbledon confessò che era l'obiettivo che si era dato fin da bambino. I bambini sono un po' tutti sognatori e forse è eccessivo citare l'exploit di Djokovic come un esempio di "goal setting", cioè di formulazione di un obiettivo e dei passi necessari per raggiungerlo.

Il lavoro di un manager, in estrema sintesi, consiste giusto nel definire dei risultati da raggiungere nel breve, nel medio o nel lungo termine ed ottenerli attraverso il lavoro di altri. Per raggiungere qualsiasi risultato che gli viene richiesto, un collaboratore deve compiere tre passi ben precisi:

- 1 - Identificare con chiarezza qual è il risultato che deve ottenere**
- 2 - Desiderare veramente di ottenere quel risultato**
- 3 - Ottenere il risultato previsto**



Djokovic già da piccolo ha identificato nella coppa di Wimbledon ciò che voleva ottenere, l'ha fortemente desiderata allenandosi duramente e ha dimostrato le capacità realizzative per conquistarla. Quella coppa era il **risultato**. Quando assegni un compito dovrai certamente illustrare di cosa si tratta e che cosa comporta ma non puoi lasciare all'immaginazione del delegato qual è il risultato che vuoi ottenere. Una corretta identificazione da parte del collaboratore di quello che è il risultato da conseguire è la **condizione preliminare** per far sì che l'affidamento di un incarico sia portato avanti con successo.

Quando hanno a che fare con collaboratori che non stanno performando in modo ottimale, l'errore più comune in cui un manager incorre è quello di **non sincerarsi** se questa condizione preliminare è soddisfatta o meno: se un collaboratore non sta ottenendo un risultato richiesto, probabilmente succede perché non è in grado (o non è stato messo in grado) di identificare con chiarezza qual è il risultato che lui ci si aspetta o quali sono i passaggi intermedi che lo porteranno a conseguirlo. La principale ragione della scarsa produttività dei collaboratori in genere è proprio questa ed è tanto più vero quando chiedi loro di uscire dalla propria "zona di comfort" e di intraprendere azioni nuove che vanno al di là della *routine* oppure quando affidi un determinato compito a figure che non hanno ancora maturato livelli adeguati di competenza e di esperienza.

Se le cose stanno così un manager può sollecitare, pregare, scongiurare, strillare per cercare di fare in modo che venga ottenuto un determinato risultato: si rivelerà tutto inutile. Ciò che occorre fare è **spiegare esattamente** al collaboratore cosa gli viene richiesto, assicurarsi che lo abbia perfettamente compreso e aiutarlo a definire nei dettagli quale tipo di azioni sono necessarie in successione perché il risultato previsto possa essere raggiunto. **Comportati così e vedrai che inizieranno ad arrivare i risultati.**

Riassumendo, la **procedura** da seguire è questa:

COSA

Fai sì che il collaboratore abbia chiaro il risultato finale da raggiungere

COME

Fai sì che abbia chiari anche i passaggi intermedi che concorrono a creare quel risultato

QUANDO

Fai sì che pianifichi e si riservi gli spazi di tempo necessari da dedicare esclusivamente a quei passaggi intermedi

Abbi cura di accertare che stia rispettando rigorosamente quanto ha pianificato

DEFINIRE IL "QUANDO"

Un risultato in certi casi può essere espresso in precisi termini quantitativi ("*Dobbiamo trovare cinque nuovi agenti per la rete commerciale*"), qualitativi ("*Dobbiamo trovare dei locali che siano in centro, facilmente accessibili e con una superficie compresa fra...*") o temporali ("*Entro giovedì occorre una lista di tutti...*"). Se un collaboratore non ha identificato con chiarezza qual è il risultato che gli hai richiesto, esistono due possibilità: una è che non l'ha capito (o non l'ha voluto capire), l'altra è che **non ti sei spiegato**. E se non ti sei spiegato è perché hai omesso, magari dandolo per scontato, qualcosa di essenziale per potere identificare qual è il risultato che ti attendi.

Facciamo qualche esempio. Supponiamo che un *sales manager* si ponga l'obiettivo di riattivare i cosiddetti "clienti dormienti". Spesso i venditori li considerano troppo frettolosamente clienti persi, mentre le statistiche ci dicono che mediamente solo nel 5% dei casi non vogliono più avere a che fare con un determinato fornitore.

RICHIESTA VAGA

SALES MANAGER: "Bisogna che cominciamo ad occuparci dei clienti dormienti, che nella tua zona mi pare siano un bel po'. Intesi?".

VENDITORE: "Vedo al più presto di mettermi in moto".

"Cominciamo ad occuparci" significa per caso che il sales manager vuol trattare la cosa assieme al venditore? Non è affatto chiaro. E fin dove e come bisogna occuparsi dei clienti dormienti? Oltre che vaga la richiesta non è neppure pressante: probabilmente passerà qualche settimana senza che il collaboratore cominci seriamente a pensarci. Altro che "al più presto"...

RICHIESTA MEGLIO DEFINITA

SALES MANAGER: "Abbiamo una serie di nuovi prodotti che possono facilitare la riattivazione dei clienti dormienti. Il marketing ha un elenco, fattelo dare, spulcia quelli della tua zona e vedi un po' come organizzarti".

VENDITORE: "Bene, mi faccio dare anche un po' di materiale sui nuovi prodotti".

Stavolta il collaboratore almeno sa da dove cominciare e ha qualche indicazione su come muoversi. Ma quando lo farà?

RICHIESTA CHIARA

SALES MANAGER: "Abbiamo una serie di nuovi prodotti che possono facilitare la riattivazione dei clienti dormienti. Il marketing ha un elenco, fattelo dare, spulcia quelli della tua zona. Entro fine mese vanno possibilmente tutti contattati. Butta giù un programma, domani gli diamo un'occhiata e vediamo se è il caso che alcune visite le facciamo assieme".

VENDITORE: "Perfetto, domani verso mezzogiorno le porto il programma di massima".

Ora, non solo è chiaro il da farsi ma ben chiare sono anche le scadenze!

Se c'è un'espressione da bandire nell'avanzare una richiesta ad un collaboratore è "quando hai tempo". Se un collaboratore non identifica anche **quando** è necessario che si dedichi a soddisfare quella richiesta, sappi che nella maggior parte dei casi egli tenderà a procrastinare. Si giustificherà dicendo che ha dovuto occuparsi di qualcosa di più urgente e di imprevisto. In realtà le persone generalmente rimandano ciò che a loro riesce scomodo: preferiscono rimanere nella loro "zona di comfort".

L'AIUTO E IL CONTROLLO

Il fatto che un collaboratore abbia perfettamente compreso qual è il risultato che si attende da lui certo non garantisce che si impegni davvero per conseguirlo. Le ragioni per cui succede possono essere molteplici. Eccone tre fra le più plausibili:

- **Non sa neanche da dove cominciare**
- **Non ne capisce l'importanza**
- **Non lo avverte come un problema**

Nel primo caso forse lo hai sopravvalutato. Negli altri due casi è viceversa lui che forse ha sottovalutato il compito che gli hai assegnato, il che non soddisfa la seconda condizione indicata in precedenza per ottenere un risultato: **desiderarlo veramente**.

Il grado di accettazione di un compito, che a volte può apparire anche ingrato, dipende in buona parte legato da come viene presentata la cosa. Non si tratta di "indorare la pillola". Si tratta di spiegare le ragioni di una scelta o di una decisione (è normale che il collaboratore si chieda "*Perché io?*", "*Perché adesso?*" o "*A che serve?*") e di spiegare le ricadute che si avranno se si eseguirà un buon lavoro. Un manager ha una visione allargata e sa quale può essere l'importanza di un compito all'interno del sistema. Un collaboratore ha solo una visione parziale e limitata: è comprensibile che quell'importanza possa sfuggirgli.

Dopo aver fatto sì che il collaboratore identifichi e desideri raggiungere un determinato risultato, il compito del manager è tutt'altro che esaurito. Lo aspetta la parte forse più difficile: come "**accompagnare**" il collaboratore lungo il percorso che lo porterà a conseguire il risultato voluto. Un detto popolare avverte che "chi ben comincia è a metà dell'opera" e in questo caso davvero, per quanto sia stato promettente l'avvio, il manager si è lasciato alle spalle soltanto il 50% del lavoro necessario per far centrare un obiettivo.

Uno degli errori più gravi in cui, a questo punto, può incappare è quello di allentare le redini. È viceversa il momento di tenere alto il controllo, soprattutto se il collaboratore è alle prime armi ed è di fronte a qualcosa che non ha mai affrontato. Avrà bisogno della tua spinta e della tua assistenza.

Alcuni collaboratori come si profila davanti a loro qualche ostacolo si perdono d'animo. Non si pongono nemmeno il problema di come scavalcarlo o aggirarlo. L'ostacolo per loro diventa la fine della corsa. Per cui abbandonano quel lavoro e passano ad altro. Ci sono poi altri collaboratori che partono a capofitto, sembrano vogliono spaccare il mondo, ma a loro volta al primo o secondo ostacolo si convincono che stai chiedendo l'impossibile e tornano da te per cercare di spiegartelo. Nella maggior parte dei casi si tratta di ostacoli abbastanza semplici da superare ma il collaboratore li ingigantisce.

In casi come questi, non arretrare di un millimetro: **rinnova ancora con più intensità la tua richiesta**. Senza sminuirlo, ma con fermezza, fai capire al collaboratore che lui è assolutamente in grado di farcela e che anzi non considererai accettabile da parte sua un risultato che sia niente di meno dell'obiettivo che era stato fissato. In poche parole, non fare sconti: sarebbe controproducente ed innescheresti una spirale pericolosa.

Essere inflessibili, in situazioni di questo tipo, non ha nulla a che vedere con quegli atteggiamenti che la psicologia definisce di "dominazione", gli stessi sui quali hanno fondato il loro potere dittatori e tiranni. Quando ti dimostri fermo, perfino un po' duro e brusco, verso qualcuno troppo facile a rassegnarsi davanti ai problemi e agli ostacoli che incontra, in realtà **lo stai aiutando moltissimo**. Soltanto così puoi scuoterlo. Il morale di qualsiasi individuo

dipende in larghissima parte dai risultati che raggiunge. Quando li ottiene, il morale sale: si sentirà meglio e crescerà anche la sua autostima. Se non li ottiene, potrai essere anche molto accondiscendente e lasciargli credere che in fondo quel risultato mancato non era così importante, ma stai certo che la sera quando andrà a casa si sentirà frustrato e demotivato.

I controlli "*work in progress*", cioè a lavori in corso, dunque sono essenziali. E altrettanto, come si è detto, lo sono i tempi: il "quando". E quando comincia ad essere non troppo lontana la data prestabilita perché il risultato richiesto sia conseguito, un manager che sa il fatto suo chiama il collaboratore o va di persona da lui per vedere come se la sta cavando. Converrà farlo dopo che è trascorso al massimo un terzo del tempo concordato. Si trattava di un mese? Non lasciare passare più di dieci giorni. Nell'eventualità che il collaboratore si trovi in difficoltà, non riesca a sbrogliare la matassa o si sia infilato in un vicolo cieco, il tuo intervento potrà sbloccarlo e rimetterlo in carreggiata ed avanzerà ancora un sufficiente margine di tempo per ultimare il lavoro.

Tieni sempre a mente questa equivalenza:



I RISULTATI INTERMEDI

Un risultato finale è la somma di una serie di **risultati intermedi**. Per un'azienda un buon risultato economico non è legato esclusivamente ad un incremento di fatturato ma al raggiungimento di altri risultati intermedi come ad esempio la riduzione dei costi o delle esposizioni. Non è infrequente il caso che ad un aumento dei ricavi corrisponda una diminuzione degli utili o addirittura una perdita.



Anche una singola vendita spesso è determinata dal raggiungimento di una serie di risultati intermedi, a partire dal marketing che orienta verso una marca fino ad arrivare all'accoglienza che il venditore riserva al potenziale acquirente e alla sua competenza nel saper proporre un modello corrispondente ai suoi desideri e ai suoi bisogni.

Se facciamo nuovamente un paragone calcistico, già dalla campagna acquisti e dal lavoro svolto nel ritiro precampionato si gettano le basi per una stagione vincente. Ad influenzare poi il rendimento di una squadra sul campo entrano in gioco tantissimi altri fattori, dall'impegno profuso negli allenamenti alla disciplina, dall'assimilazione degli schemi alla maturazione tecnico-tattica.

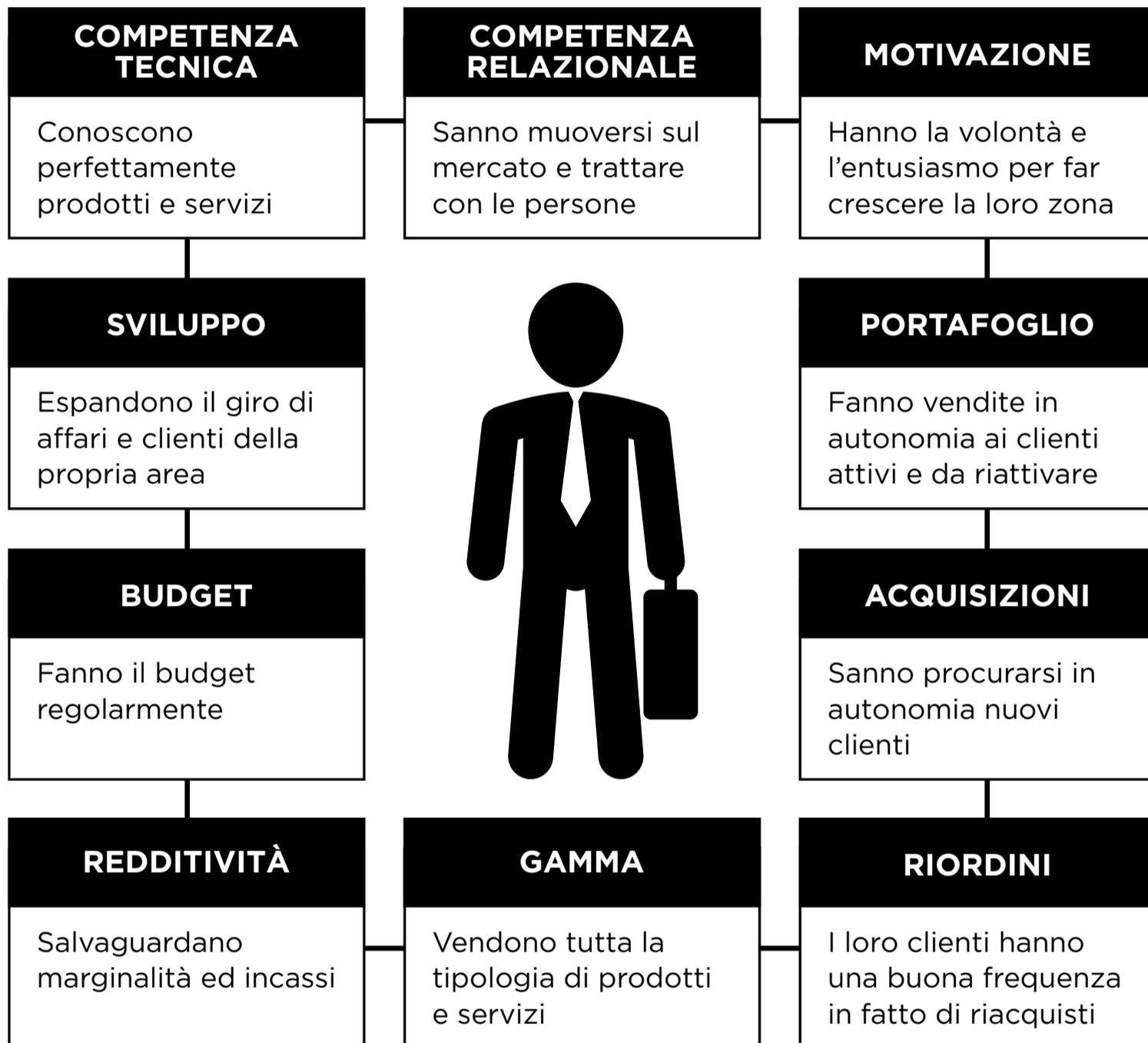
Fateci caso, anche i club calcistici più vincenti - oltre a cercare di trattenere i loro uomini migliori - procedono sistematicamente a nuovi innesti, ingaggiando campioni già affermati o giovani promesse da allevare e lanciare. Hanno decine di osservatori sguinzagliati in mezzo mondo. In sostanza, sono sempre attivi sul fronte della selezione e del reclutamento.

Nel ramo vendita, troviamo settori davvero a porte girevoli, con elevati flussi in uscita e in entrata, ovvero il cosiddetto turnover. Gestire una forza vendita significa gestire un **capitale umano** e il primo risultato intermedio che deve porsi un *sales manager* è di **arricchirlo** e non impoverirlo. Tanto più che un *sales manager* è anche un *coach* ed il suo impegno deve essere proteso a formare e a far crescere i suoi collaboratori, individuando fra loro le figure cui affidare maggiori responsabilità.

Gran parte dei risultati intermedi che un *sales manager* deve proporsi di ottenere sono perciò legati all'operatività e alle prestazioni dei venditori che costituiscono la sua squadra. È il loro "allenatore". E il lavoro di un allenatore si giudica dal rendimento che i suoi giocatori esprimono sul campo.

Il rendimento di un calciatore oggi lo si misura attraverso una serie di indicatori: gol, tiri nello specchio, assist, passaggi riusciti, contrasti vinti, palloni recuperati e così via. Per valutare il rendimento dei venditori alle sue dipendenze, un *sales manager* può prendere come base i parametri qui sotto raffigurati.

10 punti per valutare il rendimento che un sales manager ottiene dai venditori



LE TECNICHE E GLI STRUMENTI DI GESTIONE

LE FONTI DELLA MOTIVAZIONE

I risultati dei venditori dipendono **per l'80%** dalla loro **motivazione** e per un 20% dalle tecniche di gestione. Tuttavia se non si applicano le tecniche di gestione, non si avranno mai dei venditori motivati. Tenderanno ad andare fuori scopo, cioè a farsi distrarre ed assorbire da altre cose anziché continuare a portare valore all'azienda.

La motivazione è più o meno quella cosa che la mattina ci fa alzare dal letto e correre al lavoro. Gli psicologi parlano di **motivazioni intrinseche**, che nascono e si sviluppano dentro noi stessi, e di **motivazioni estrinseche**, cioè sostenute da un rinforzo esterno (vantaggi o riconoscimenti ma ad esempio anche il fatto di evitare conseguenze spiacevoli). Intrinseche ed estrinseche spesso si combinano tra loro.



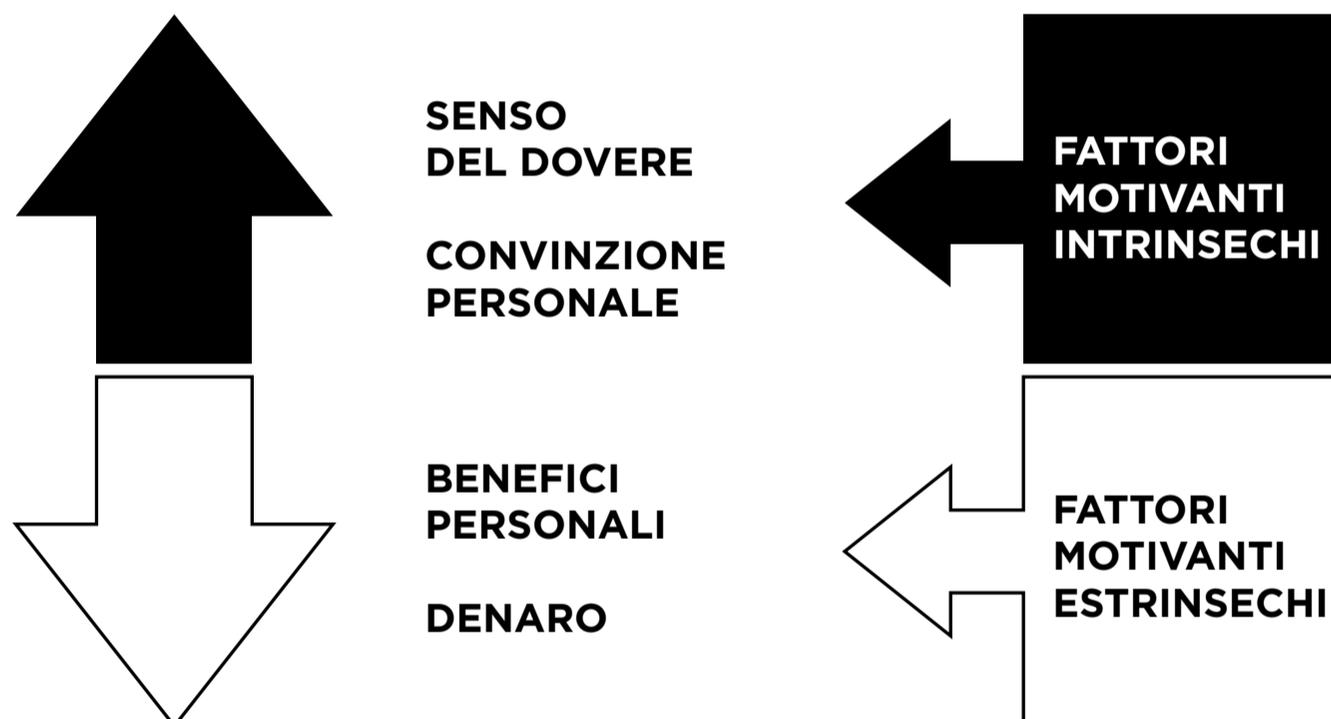
La motivazione è generalmente più **stabile** e **duratura** quando è di natura intrinseca: cioè quando si fa qualcosa che piace o diverte, qualcosa per la quale ci si sente vocati. Troviamo esempi emblematici nel campo delle cosiddette professioni dell'aiuto (operatori umanitari, sanitari e sociali, educatori, ecc.). È certamente forte la motivazione di quanti per spirito di servizio scelgono di prestare la loro opera a Medici Senza Frontiere, accettando di trasferirsi in aree del mondo estremamente disagiate con contratti che prevedono una retribuzione di 1.500 euro lordi al mese.

Quando i **fattori primari** che la determinano sono di natura estrinseca, come il denaro o

altri tipi di benefici personale, la motivazione è instabile e nel tempo tende a scemare. Abraham Maslow, forse lo studioso che più si è occupato di questi temi, ha fondato le sue teorie sul fatto che le motivazioni sono dettate dalle necessità di soddisfare dei bisogni, dai più elementari fino all'autorealizzazione, cioè al coronamento delle proprie aspirazioni. Il bisogno di denaro, o semplicemente il desiderio di averne di più, può essere una potente motivazione per impegnarsi in una attività. Ma se per te contano solo i soldi ed arrivi ad averne abbastanza o a sufficienza, la motivazione potrà mai essere la stessa?

La motivazione in definitiva è una costante quando i fattori primari che la ispirano sono di natura intrinseca: l'intima **convinzione** che si sta facendo la cosa giusta e, ancor di più, uno spiccato **senso del dovere**.

La scala della motivazione



La scala qui sopra ci indica quattro livelli che graduano la **qualità** della motivazione di un individuo in base al fattore primario che ne è la fonte. Non ha nulla che vedere con l'**intensità**. Un individuo con scarso senso del dovere, ma piuttosto sensibile al fatto che in ballo ci sia un premio in denaro, può essere più motivato nel realizzare una determinata prestazione di altri che hanno un elevato senso del dovere.

Victor Vroom, professore della Yale School di Management, ha teorizzato in proposito che la motivazione è il prodotto di due variabili: **valenza** e **aspettativa**. Per valenza si intende l'importanza che un individuo assegna al raggiungimento di un obiettivo. Per aspettativa si intende la valutazione che l'individuo fa in rapporto allo sforzo che presume dovrà produrre e alla ricompensa (potrebbe essere una semplice soddisfazione personale) che ne avrà.

I giudizi su valenza e aspettativa sono assolutamente soggettivi. Il Vangelo ci racconta che Giuda vendette Gesù per trenta denari. Per un manager è fondamentale capire sia a quale livello della scala della motivazione si collocano individualmente i suoi collaboratori sia a cosa assegnano importanza in termini di valenza e aspettativa. Ciò gli permetterà di misurare i suoi interventi in ambito relazionale e motivazionale.

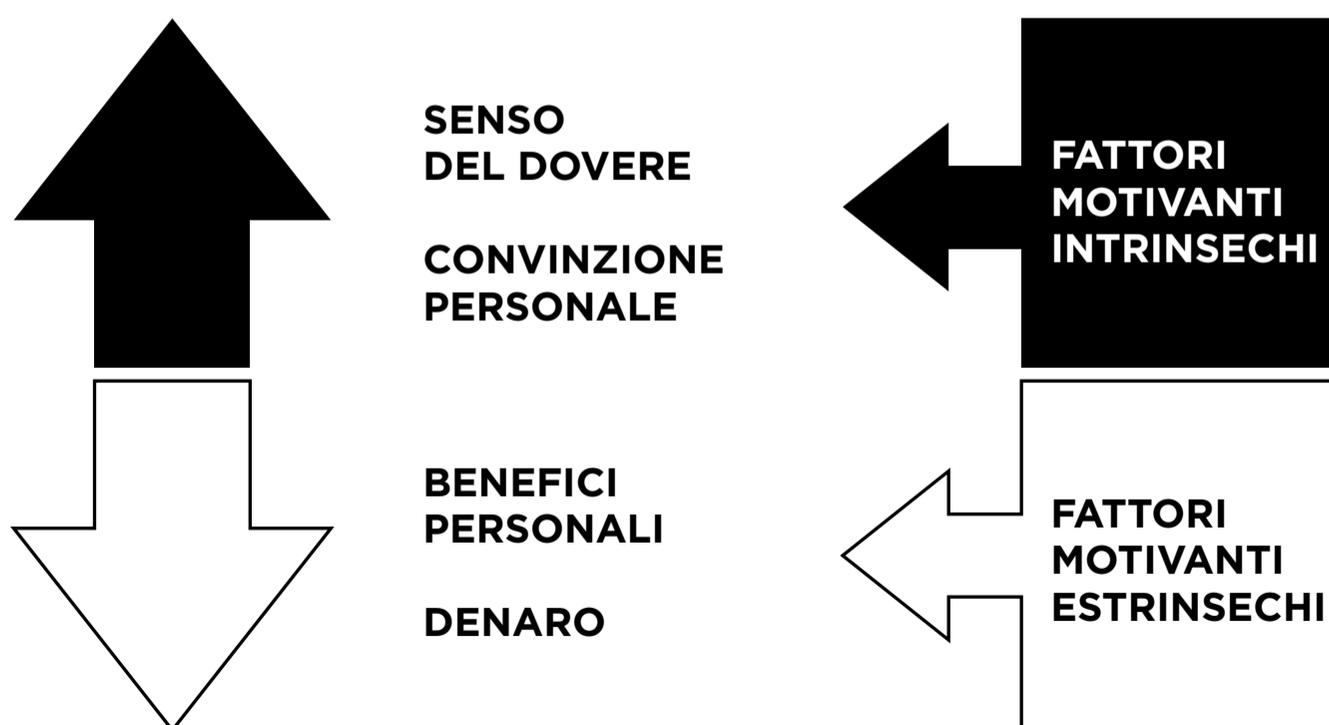
I LIVELLI DI DETERMINAZIONE

Quando una persona vuole raggiungere un obiettivo e incontra delle difficoltà che gli impediscono di raggiungerlo, il suo livello di **motivazione cala**. Può gradatamente affievolirsi fino al punto di annullarsi. In una delle più celebri favole di Esopo, la volpe, come si rende conto di non poter raggiungere dei grappoli d'uva che le facevano gola, se ne va dicendo "Tanto sono acerbi". Di colpo fa diventare non ancora commestibile quello che in precedenza considerava un boccone appetitoso. Non ha più la stessa valenza, non genera più la stessa aspettativa. È un tipico meccanismo giustificatorio che scatta di frequente quando un individuo non riesce a raggiungere un suo intento.

La motivazione nasce per un interesse e una volontà. Molti fumatori hanno l'interesse e la volontà di farla finita con la schiavitù della sigaretta. Ci provano ma non riescono a smettere. Perché? Perché non hanno una sufficiente **determinazione**.

La determinazione è l'alimento che tiene viva la motivazione.

La scala della motivazione



Ci sono tre verbi che la grammatica italiana definisce servili: **dovere, potere, volere**. Dovere sancisce un obbligo, potere un'eventualità e volere un'intenzione. Se incrociamo "devo" e "non devo", "posso" e "non posso", "voglio" e "non voglio", saltano fuori una serie di combinazioni che inquadrano tutti i possibili atteggiamenti, razionali od umorali, che ciascuno di noi può avere quando si tratta di affrontare un compito o eseguire una direttiva. Qui sopra li troviamo ordinati in una sorta di **scala della determinazione**. La determinazione è massima quando coincidono il "dovere" e il "volere" fare una cosa ed è inesistente quando coincidono il "non dovere" e il "non volere" farla.

Le ragioni per le quali la determinazione manca o viene meno sono riconducibili a tre fattori:

- **NON POSSO**. Cioè l'ammissione di un'autentica o supposta incapacità
- **NON VOGLIO**. Cioè il rifiuto di dedicarsi a un compito o di soddisfare una richiesta
- **NON DEVO**. Cioè la convinzione che si tratti di fare qualcosa che spetta ad altri fare

Spesso, chiamato in causa, il collaboratore dà una spiegazione di comodo che nasconde la ragione vera. Anche qui, capire qual è il reale impedimento è importante. Se nel collaboratore si è insinuata l'idea che si sta impegnando per un obiettivo che gli appare irraggiungibile, la maniera più efficace per rimotivarlo è dimostrargli concretamente come può ancora essere alla sua portata.

LE TECNICHE DI VENDITA



Quando si aggira in un suk, il tipico mercato arabo, pressoché invariabilmente il turista quando nota un oggetto di suo interesse domanda subito "Quanto costa?". Di lì parte un'estenuante trattativa sul prezzo. Più o meno la stessa cosa capita a quei venditori che partono in tromba presentando il prodotto o il servizio. Quasi sempre il potenziale acquirente solleva obiezioni sul prezzo.

Una trattativa è fatta di varie fasi e la presentazione del prodotto dovrebbe rientrare fra le ultime. L'ideale successione di queste fasi è sintetizzata dalla **piramide rovesciata**, che vedete qui sopra. È divisa in sei sezioni, che via via si riducono in ampiezza perché proporzionalmente si può ridurre anche lo sforzo che ciascuna di quelle sezioni richiede al venditore.

In questa ottica, il massimo dello sforzo va riservato perciò all'**approccio** perché in buona parte delle trattative la prima cosa che "compra" il cliente è il venditore. L'approccio è determinante per la riuscita della fase chiave, cioè l'**indagine**, nella quale il venditore è chiamato a rivelare tutta la sua professionalità per inquadrare il cliente, mettendone a fuoco i bisogni e desideri, per poi prospettargli la **soluzione** il più possibile corrispondente ad essi. Più la soluzione è centrata, più il prezzo diventa un elemento secondario.



“

Dovete presentare il prodotto in modo tale che i vostri potenziali clienti capiscano che è esattamente ciò che avevano sempre avuto in mente.

”

Tom Hopkins

STANDARDIZZARE LE TRATTATIVE

Uno degli obiettivi che deve porsi un *sales manager* è **standardizzare le modalità con le quali i venditori effettuano le trattative**. Ciò non significa creare dei cloni che recitano a pappagallo le stesse frasi mandate a memoria. Non solo i clienti non sono tutti uguali: ciascuno di loro è unico e irripetibile. Ciò che distingue un "*top performer*" da un "*low performer*" è che il primo ha un orientamento al cliente piuttosto che alla vendita, il secondo un orientamento alla vendita piuttosto che al cliente. Nel primo caso la trattativa ha uno sviluppo personalizzato, nel secondo uno sviluppo impersonale chiunque sia il potenziale acquirente e quali che siano le sue effettive esigenze. Unico e irripetibile è anche lo spazio temporale in cui si svolge una trattativa: non si può pensare che vadano meccanicamente condotte in serie.

Standardizzare le trattative significa renderle coerenti nella loro articolazione ad un **metodo**, al quale i venditori (ma meglio sarebbe dire ormai i **consulenti alla vendita**) si uniformano e che sanno interpretare con flessibilità alla luce dell'unicità e dell'irripetibilità di ogni singola situazione. Ma qual è il vantaggio?

Ebbene, uno dei principali compiti di un *sales manager* è **analizzare l'andamento delle trattative** portate avanti dai venditori, allo scopo di aumentarne il **tasso di conversione**. Il vantaggio di disporre di una rete vendita che segue le linee di uno stesso *modus operandi* è innegabile: facilita enormemente l'esame dei problemi e l'individuazione degli errori che possono aver compromesso una vendita. Ciò vale sia nei colloqui individuali sia nei colloqui collettivi, in cui ciascuno può dare il suo contributo o perché si è incorso in quel determinato errore o si è imbattuto in quel determinato problema.

Sbagliando si impara, suggerisce un noto proverbio. Ma a condizione, è il caso di aggiungere, che si riconosca l'errore e si trovino gli opportuni correttivi. L'analisi delle trattative non può ridursi ad una operazione effettuata per **fini statistici** e concludersi, ad esempio, con un semplice "Si può far meglio". L'analisi delle trattative va considerata davvero la regina delle attività formative che competono a un *sales manager*.

L'analisi peraltro andrebbe estesa all'intera catena che determina il successo nella vendita. Non è raro trovare aziende nelle quali il marketing imputa eventuali insuccessi alle scarse capacità della forza vendita mentre la forza vendita scarica la responsabilità sul marketing. La funzione del marketing è in primo luogo la **demand generation**, cioè generare sul mercato una domanda per i prodotti o i servizi dell'azienda. Un'attività parallela è la cosiddetta **lead generation**. Il **lead** è un possibile cliente: può essere anche soltanto un nominativo. Se distribuisco bevande, un *lead* è già il nominativo del titolare di un bar. Ma un *lead* decisamente più interessante è, ad esempio, un ristoratore che nel corso di una fiera ci ha chiesto un biglietto da visita e ci ha lasciato i suoi dati. Il *lead* in definitiva è il nominativo di un possibile acquirente con il quale si è entrati o si può entrare in contatto per un'offerta commerciale. Il fatto che un contatto si trasformi in cliente è poi l'esito di un processo di conversione.

Da contatto a cliente: il processo di conversione



Pensiamo ad una boutique. Perfino l'allestimento della vetrina è un'operazione di marketing. La funzione dei capi esposti è di generare una domanda. Chi varca la soglia d'ingresso è un **lead**. Ma fra chi entra c'è chi non lo fa per comprare (semmai potrebbe deciderlo in futuro) e chi potrebbe essere propenso a farlo. Nella terminologia anglosassone si tratta di un **sales ready lead**. Comprerà? Dipende: se trova il capo che corrisponde ai suoi gusti ed a quanto è disposto a spendere, può essere seriamente intenzionato a procedere all'acquisto (ora è un **sales accepted lead**). Potrebbe tuttavia esserci ancora un ripensamento, perché magari una volta indossato il capo in camerino non lo soddisfa del tutto. Se la prova va bene e compra diventa, sempre nella definizione anglosassone, un **sales qualified lead**. Tornerà a comprare? Verosimilmente sì, se a distanza di qualche tempo sarà ancora contento dell'acquisto effettuato. In quel caso da acquirente occasionale diventerà un **cliente**.

Una mancata vendita è la mancata conversione di un lead in un cliente. Se è impensabile che ogni lead si tramuti magicamente in un cliente, una corretta analisi può aiutare i punti in cui il processo non si sviluppa o si interrompe.

Riprendiamo l'esempio della boutique per formulare alcune ipotesi di cause che pregiudicano maggiori vendite.

- In tanti si fermano davanti alla vetrina ma pochissimi entrano. *CAUSA: si è scelto di mettere in mostra solo capi costosissimi, spaventando la fascia media della potenziale clientela che è il target di riferimento.*

- Delle persone che entrano pochissime comprano. *CAUSA: il personale addetto alla vendita non cura l'accoglienza.*

- La maggioranza degli acquirenti non si rivede più. *CAUSA: hanno scoperto che altrove lo stesso capo da loro acquistato è in vendita a prezzi notevolmente inferiori.*

Nel primo caso va corretta l'impostazione del marketing e nel terzo vanno riviste le scelte di politica commerciale. Solo nel secondo caso si possono muovere rilievi ed addebiti alla forza vendita.

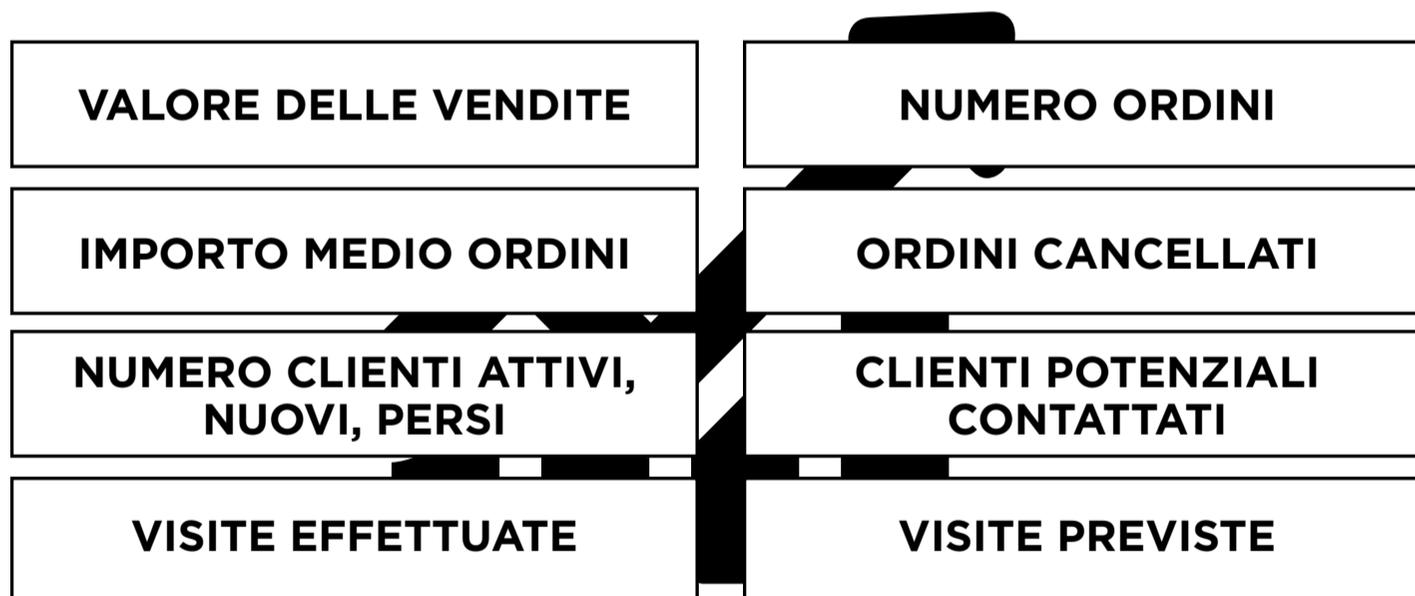
PIANI DI LAVORO, COLLOQUI E RIUNIONI

Peter Drucker, in un suo libro uscito a metà degli anni '50, ha sviluppato la teoria del **Management by Objectives**, ossia della gestione per obiettivi (che possono essere di varia natura). Più sbrigativamente la si definisce con la sigla **MBO**.



Piani di lavoro, colloqui individuali e riunioni sono strumenti fondamentali per monitorare in corso d'opera se gli obiettivi sono stati compresi e se le *performance* sono progressivamente in linea con i risultati attesi. In quest'ottica, come vedremo, un supporto indispensabile è costituito dai **dati statistici**.

Principali indicatori statistici



Saper programmare è chiave per fare un uso razionale e proficuo del proprio tempo. Di massima, un **piano di lavoro** andrebbe stabilito su base mensile, per essere poi scomposto su base settimanale e poi giornaliera. Un *sales manager* non può limitarsi ad esaminare cosa hanno fatto i suoi venditori: **deve sapere anche cosa hanno in mente di fare**. Vediamo in proposito quali linee operative si possono seguire.

- Predisporre un modulo che ogni venditore deve utilizzare per indicare le attività che ha

programmato su base mensile e un modulo analogo per le attività programmate giorno per giorno nelle settimane entranti.

- Il modulo non va visto come una semplice agenda, in cui annotare una serie di appuntamenti. Per ogni prima visita o ripasso il venditore deve segnalare in dettaglio strategie e tattiche che intende applicare, coerenti con le direttive dell'azienda, e il risultato che si prefigge di ottenere.
- Esigere che il piano di lavoro contemperi sia la fidelizzazione dei clienti esistenti (con la chiusura delle trattative in sospenso) sia lo sviluppo di nuovi rapporti commerciali (su cui lavorare in futuro). Non va curato soltanto il raccolto, occorre pensare anche alla semina. I venditori tendono a concentrarsi su quale dei due aspetti loro riesce meglio, trascurando l'altro.
- Farsi trasmettere i piani di lavoro al massimo entro il week end della settimana precedente per avere il tempo di discuterli e fornire suggerimenti, in particolare per le trattative più complesse.
- Tenere sempre attivi i contatti con i venditori e di regola non lasciar passare più di due settimane senza averli incontrati o sentiti.

Seguendo scrupolosamente queste procedure, nell'arco di alcuni mesi un *sales manager* sarà in grado di formulare previsioni realistiche sui futuri ricavi, disponendo di dati oggettivi (tassi medi di conversione, importi medi degli ordinativi, ecc.), così da poter intervenire tempestivamente con i necessari correttivi.

Sotto il profilo motivazionale, i **colloqui individuali** rivestono particolare importanza. C'è una stretta relazione fra motivazione e risultati: non riuscire ad ottenerli è demoralizzante. Il modo più efficace per restituire motivazione, in questi casi, è aiutare a ottenere un risultato che appariva irraggiungibile. Se escludiamo i più esperti e produttivi, i venditori dovrebbero avere incontri piuttosto frequenti (ad esempio, a cadenza settimanale) con i loro responsabili.

Nel suo libro "**Il bicchiere mezzo pieno**", dedicato alla motivazione dei collaboratori, Flavio Cabrini spiega che il grosso del lavoro va fatto su quel che c'è (i lati positivi) e non su quel che manca (le lacune). È una tesi che ha trovato il conforto di una serie di ricerche che hanno riscontrato come gli aspetti caratteriali negativi di una persona siano particolarmente pervasivi e duraturi. Le leve motivazionali risiedono in ciò che una persona ha di buono ed è lì in primo luogo che occorre agire.

Di fronte a comportamenti impropri o a prestazioni scadenti, la funzione primaria di un colloquio è tuttavia di natura correttiva. In questi casi, è buona norma che già nella fase introduttiva sia precisata la ragione per la quale si è reso necessario. I contenuti non possono fondarsi su contestazioni generiche, per cui va preparato. Va spiegata qual è il tipo di problema e il suo eventuale impatto nell'andamento complessivo dell'azienda. Nell'esame delle cause è importante dare spazio alle reazioni del collaboratore, dimostrando disponibilità all'ascolto.

Se il collaboratore ha un atteggiamento passivo, va stimolato con domande, evitando che il colloquio si trasformi in un monologo.

L'**azione correttiva** si esercita definendo qual è lo standard di comportamenti o di prestazioni atteso e stabilendo una linea di condotta o un piano a cui attenersi. Nei giorni successivi il responsabile deve assicurarsi che quanto è stato concordato sia stato eseguito: se salta questo passaggio, perderà in leadership e il collaboratore si demotiverà.

Una **riunione** è una delle più grandi opportunità di cui un manager possa avvalersi per riuscire a gestire ed influenzare un gran numero di persone contestualmente. Ma ad una condizione: che sia stata preparata. La stragrande maggioranza delle riunioni è di **tipo operativo** ("*task oriented*" nel gergo manageriale), cioè riguarda azioni da compiere nelle giornate successive. Ma non va sottovaluta l'importanza di tenere periodicamente anche riunioni cosiddette "*growth oriented*", vale a dire orientate alla crescita, ossia lo sviluppo di nuove competenze e abilità. Per i venditori, ad esempio, può rientrare in questa categoria una riunione dedicata all'analisi di una o più fasi della trattativa (ad esempio il superamento delle obiezioni).

L'improvvisazione non paga. La riunione deve avere un **obiettivo dichiarato**, risultare interessante, avere un impatto emotivo e comunicare un preciso **messaggio**, cioè qualcosa che il manager che la conduce vuole ottenere dai partecipanti. Se il messaggio manca o se ne sono stati lanciati troppi, la riunione perde di significato. In assenza di questi requisiti, le riunioni finiscono per essere scialbe e noiose: verranno considerate tempo perso.

In genere è preferibile che le riunioni della forza vendita si tengono a cadenza mensile. Vanno citate infine regole che ne favoriscono la riuscita:

- Chi conduce la riunione non deve monopolizzarla e trasformarla in uno show personale. Almeno un **50% del tempo** va dedicato all'**ascolto dei partecipanti**. Un messaggio rischia di essere sterile se non c'è un **feedback** da parte di chi dovrebbe riceverlo.
- La parte finale di una riunione deve essere **motivante**: i presenti devono uscire più carichi di come sono entrati.
- Mai approfittare di una riunione per **mettere in croce** un venditore che sta producendo risultati scadenti. Semmai, vanno elogiati i più produttivi. Per muovere rilievi o rimproveri la sede appropriata è il colloquio individuale.

ROLE PLAYING E AFFIANCAMENTI

Già nella seconda metà del secolo scorso ha cominciato a trovare applicazione in campo aziendale il **role playing** (gioco di ruolo), uno strumento formativo che si presta particolarmente per l'addestramento e il perfezionamento dei venditori. Il funzionamento è semplice:

richiede che due dei partecipanti interpretino rispettivamente il ruolo del venditore e del cliente, mentre gli altri fungono da osservatori. Per gestire meglio il gioco, si può prevedere anche la presenza di una guida o di un coach. I due che impersonano venditore e cliente simulano una trattativa, la guida la interrompe più volte e interpella gli osservatori invitandoli ad esprimere dei giudizi sull'operato del venditore. Rivolge cioè domande del tipo: "Come vi è sembrato l'approccio, si poteva far meglio?",

In genere, il *role playing* è piuttosto istruttivo: offre motivi di discussione o spunti impensabili e spinge a soffermarsi su dettagli che altrimenti sfuggono (le cadute di stile, il linguaggio del corpo, il contatto visivo, ecc.) ma che, piccola o meno, possono avere qualche rilevanza. È sorprendente come il gioco si rivela utile perfino per i più esperti venditori, che magari nel tempo hanno contratto qualche "cattiva abitudine", come può esserlo qualche espressione non troppo felice. Naturalmente è però con i neo inseriti che il *role playing* si dimostra uno **strumento strategico**.

Gli **affiancamenti** sono utili in due specifiche situazioni: quando si tratta di "riavviare" un venditore che si è bloccato e per facilitare gli inserimenti di nuovi venditori e il loro allineamento alle politiche commerciali dell'azienda.

Il "**blocco del venditore**" spesso nasce da pregiudizi che si traducono in **generalizzazioni demotivanti**. Una generalizzazione ad esempio è sostenere che "i politici sono tutti ladri". Si attribuisce a un'intera categoria il comportamento di alcuni. Generalizzare può indurre, sempre ad esempio, un venditore ad autoconvincersi che:

A questi prezzi nessuno comprerà il nostro prodotto

Se solleva obiezioni un cliente non è interessato

Il mercato è saturo ed è tempo perso fare telefonate per procurarsi degli appuntamenti

L'affiancamento risulterà più efficace se il *sales manager* sa decifrare qual è il motivo da cui trae origine il blocco. Lo scopo dell'affiancamento è **aiutare il venditore ad ottenere dei risultati**. Attenzione: aiutare ad ottenere è ben diverso dall'ottenere il risultato per lui, con un'inversione dei ruoli. L'affiancamento è funzionale a rendersi conto di come il venditore sviluppa la trattativa, intervenendo soltanto nei momenti in cui si trova in forte difficoltà. Perciò assistere ma non prevaricare. L'autostima del venditore deve uscirne rafforzata e non indebolita. Poi, una volta conclusa in un senso o nell'altro la trattativa, va effettuata congiuntamente un'analisi del suo andamento, individuando le criticità e le azioni più appropriate per affrontarle.

L'avviamento di nuovi venditori con scarsa esperienza richiede gradualità. Nella fase iniziale possono essere utilizzati come semplici **segnalatori** (ricerca di contatti, telefonate per fissare appuntamenti, ecc.). Dopo un certo numero di visite - indicativamente almeno cinque, ma il numero può variare a seconda della complessità del prodotto o della vendita - nelle quali

si sono limitati ad accompagnare un collega più esperto, il neo inserito può essere messo alla prova e cominciare a condurre personalmente una trattativa.

STATISTICHE E KEY PERFORMANCE INDICATORS

Spesso un *sales manager* si ritrova a giudicare i venditori sulla base della simpatia o dell'antipatia che gli ispirano. Ci sono certamente elementi di valutazione soggettiva che hanno il loro peso: la competenza, la personalità, la capacità propositiva, l'affidabilità, la condotta morale non sono aspetti ininfluenti. In una gestione per obiettivi però i **numeri** sono sovrani. E i numeri se li torturi abbastanza, come ha osservato lo scrittore Gregg Easterbrook, confessano un sacco di cose.

È attraverso i numeri che si esprimono i risultati. Dai numeri si ricavano **statistiche**, che sono uno strumento essenziale per la gestione dei venditori, Senza il supporto delle statistiche, si naviga a vista e qualsiasi tipo di intervento rischia di essere tardivo o inopportuno.

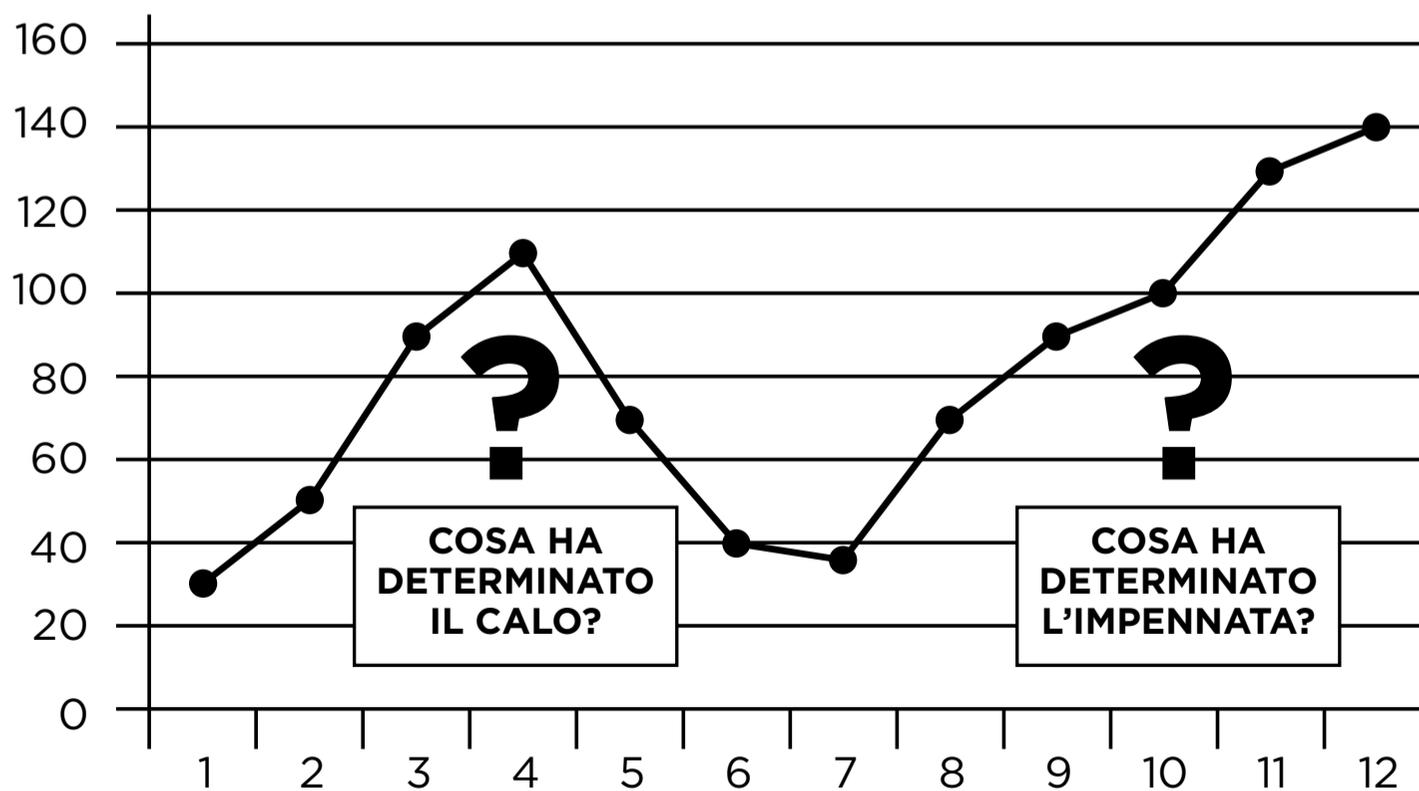
L'utilità delle statistiche è direttamente proporzionale a una corretta scelta dei **key performances indicators**, cioè gli indicatori chiave. Le statistiche si prestano ad una molteplicità di impieghi, come testare la penetrazione dei singoli prodotti sui mercati oppure i saldi attivi o negativi fra clienti persi e acquisiti, Ciò significa che la valutazione del **peso** di un indicatore dipende dagli obiettivi che in una determinata fase vengono considerati prioritari.

Gli **indicatori di produttività** da rilevare, raccogliere ed analizzare dovrebbero figurare nei report che settimanalmente o mensilmente i venditori trasmettono al *sales manager*. Qui sotto è visualizzato un possibile schema.

| | LUN | MAR | MER | GIO | VEN | TOT |
|---------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Nuovi contatti telefonici | | | | | | |
| Appuntamenti fissati | | | | | | |
| Prime visite | | | | | | |
| Ripassi | | | | | | |
| Preventivi consegnati | | | | | | |
| Ordini acquisiti | | | | | | |
| Valore ordini acquisiti | | | | | | |

Tradotte in **grafici**, le statistiche già visivamente consentono ad un *sales manager* di rendersi conto di un **trend**. Saltano immediatamente agli occhi le **inversioni di tendenza** che vanno sempre investigate. Scoprire perché una statistica sale può rivelare che deriva dal fatto che si è attuata un'azione sulla quale è il caso di insistere. Scoprire perché scende rivela **dove** intervenire.

Le inversioni di tendenza

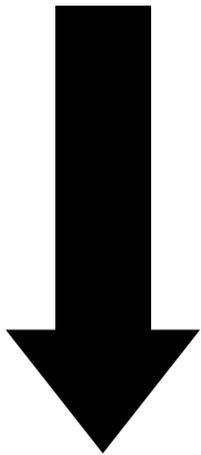


Gestire ogni singolo venditore con l'ausilio delle statistiche e con le necessarie comparazioni (ad esempio quali sono i rapporti fra contatti telefonici, prime visite ed acquisizioni di clienti?), ha anche un forte **valore predittivo**. Se un venditore ad esempio è perfettamente in linea col budget ma sta trascurando lo sviluppo di nuovi clienti, è piuttosto probabile che nell'arco di qualche mese la quota di fatturato che produce avrà un sensibile calo.

Gli alti e bassi nelle statistiche possono essere assolutamente fisiologici (in particolare nelle attività il cui giro d'affari varia a seconda della stagionalità). Il principale errore che un *sales manager* può commettere è quello di avere sempre pronta una **giustificazione a priori**. Giustificazioni del tipo "Non c'è niente da fare, gennaio per noi è un mese sempre critico" sono pericolose. Se anche una flessione di vendite può essere inevitabile, è andata meglio o peggio dell'anno precedente? Si è intrapresa qualche iniziativa perché il calo non fosse così vistoso rispetto a dicembre?

A proposito di pericoloso, quando i grafici sono **appiattiti** o, peggio ancora, manifestano una **tendenza verso il basso** (pur procedendo a zig-zag non raggiungono più determinati picchi) c'è sicuramente qualcosa da aggiustare. Anche qui vanno individuate le ragioni. Potrebbe essere subentrato in un venditore o in buona parte della squadra una sorta di senso di appagamento (il cosiddetto "tirare a campare") ed un *sales manager* deve per prima cosa domandarsi se non sia stato lui stesso a favorirlo.

Le principali cause dei cali di produttività



IN AMBITO PROFESSIONALE

- Non lavorare dicendo di farlo.
- Diradare o sospendere le visite ai clienti, privilegiando altre attività.
- Fissare o sostenere colloqui di selezione con altre aziende.
- Fornire statistiche non veritiere.
- Fare promesse esagerate ai clienti.
- Lavorare con altre aziende anche se monomandatario.
- Praticare forme di concorrenza sleale.

NELLA VITA PRIVATA

- Sregolatezza finanziaria.
- Situazioni relazionali ambigue o per nulla etiche.

Quando un calo di produttività di un venditore non è episodico ma si prolunga nel tempo, alla sua radice c'è già una precisa ragione. Va ricercata in profondità senza darsi già in partenza risposte precostituite. Se non si interviene, si rischia di perdere il controllo dell'intera forza vendita.

In ogni caso, darsi sempre un ragionevole **tempo limite** (non più di tre mesi!) e poi intervenire se un venditore sta facendo registrare delle statistiche costantemente in calo, chiamandolo ad un colloquio individuale. Uno degli aspetti del cosiddetto "blocco del venditore" è una **razionalizzazione** di comodo delle statistiche. Vale a dire: "Le statistiche sono in calo ma per cause indipendenti dalla mia volontà e per fattori esterni, io faccio del mio meglio ma la gente non compra e ci sono meno soldi in giro". Quando ci si convince di non essere minimamente **causa** di una situazione, ma soltanto effetto, la si subisce passivamente.

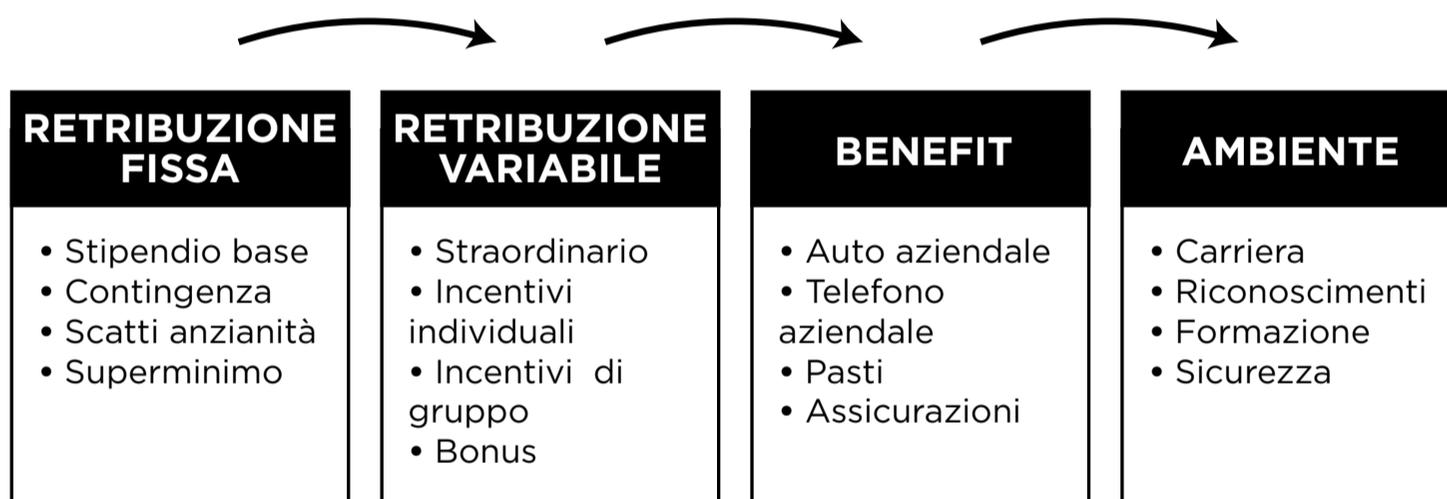
SISTEMA PROVVISORIO, INCENTIVI E GIOCHI

Fra gli innumerevoli studi che hanno preso in esame i fattori che determinano la motivazione, il coinvolgimento e la soddisfazione in campo lavorativo, particolare valore è stato attribuito al concetto di **equità**. La percezione dell'equità si fonda su meccanismi di valutazione comparativa che un lavoratore opera non solo rispetto a cosa fa e cosa riceve in cambio ma anche rispetto a cosa altri ricevono in attività simili. Se il trattamento ricevuto viene percepito come

non adeguato rispetto all'impegno profuso o non pari a quello riservato ad altri colleghi o in altre aziende, scende il livello della prestazione e si tende ad interrompere il rapporto di lavoro.

In fatto di politiche retributive oggi gli esperti parlano di "**total reward**", ossia di "ricompensa totale". Per "**total reward**" si intendono tutti gli elementi, inclusi quelli **non monetari**, che un datore di lavoro utilizza per remunerare un lavoro. Nel pacchetto rientrano perciò anche elementi **intangibili** (detti anche *soft*) come la qualità del lavoro, l'ambiente in cui ci si trova ad operare, le opportunità di carriera e di crescita, i riconoscimenti che ne possono derivare o quello che si definisce il "*work-life balance*", ossia la possibilità di bilanciare in modo equilibrato l'attività professionale e la vita privata.

Qui sotto vediamo una serie di voci che potrebbero comporre un ipotetico modello di "**total reward**".



Contemplata nei rapporti di lavoro sia autonomo sia subordinato, la **provvigione** è la forma di retribuzione tipica del **contratto di agenzia** disciplinato da una serie di articoli del codice civile. La misura dei compensi è lasciata all'accordo fra le parti, essendo tuttavia sottinteso che dovrebbero possedere i requisiti di sufficienza e di proporzionalità dettati dalla Costituzione. In ogni caso la misura è espressa da una **percentuale** sul prezzo di acquisto.

Le percentuali applicate possono essere:

A - Costanti. Rimangono inalterate quale che sia il volume di fatturato prodotto.

B - Decrescenti. Si abbassano man mano che si raggiungono successivi scaglioni di fatturato.

C - Crescenti. Si alzano man mano che si raggiungono successivi scaglioni di fatturato.

È abbastanza diffusa fra titolari e manager d'azienda la convinzione che non occorra incentivare un venditore: qualunque sia la tipologia della provvigione, più è il venduto (ma, come vedremo, è il caso di prendere come riferimento l'incassato) e maggiore è il compenso. È vero in parte. Non c'è dubbio che delle tre formule prese in considerazione quella a percentuali crescenti ha **più effetto incentivante**.

I valori da prendere in considerazione naturalmente cambiano a seconda del tipo di azienda. La categoria degli agenti di commercio sostiene che due terzi del Pil dipendano dalla loro attività. Le statistiche Enasarco dicono che la media delle provvigioni corrisposte non raggiunge i 30 mila euro. Generalmente si ipotizza che perché rimangano in tasca 2.000 euro al mese l'ammontare delle provvigioni (per un agente a partita Iva) debba attestarsi sui 50.000 euro all'anno.

Con la semplicità dei numeri, ecco un prospetto che ci mostra quali ordini di fatturato occorrono per ricavare 50.000 euro di provvigioni all'anno a percentuale costante.

Fatturati necessari per ottenere 50.000 euro annui di provvigioni

| | PROVVIGIONI AL 2% | PROVVIGIONI AL 5% | PROVVIGIONI AL 10% | PROVVIGIONI AL 20% |
|--------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Anno | 2.500.000 | 1.000.000 | 500.000 | 250.000 |
| Mese (media) | 208.333 | 83.333 | 41.666 | 20.833 |

Il codice civile sancisce che "Salvo che **diversamente pattuito**, la provvigione spetta all'agente nel momento e nella misura in cui il preponente **ha eseguito o avrebbe dovuto eseguire** la prestazione in base al contratto concluso con il terzo". Riguardo al "diversamente pattuito", stabilire espressamente che le provvigioni **vengono pagate sull'incassato** e non sul venduto è un modo non solo per evitare una serie di beghe, a volte anche legali, e per preservare liquidità. È anche un modo per responsabilizzare la rete di vendita su due aspetti che tende a trascurare: la **solvibilità della clientela** e la puntualità degli incassi.

Al raggiungimento degli obiettivi l'ammontare degli **incentivi**, elemento cardine della retribuzione variabile per i commerciali assunti con un contratto di lavoro subordinato, dovrebbe più o meno equivalere ad un terzo della retribuzione fissa. Un incentivo andrebbe stabilito attenendosi alla regola delle "3 S". Essere cioè strategico, significativo e sostenibile. **Soste-**

nibile significa che il maggior costo che l'azienda sopporta erogandolo è almeno pareggiato dall'incremento dei ricavi e di utile.



In alcuni casi può convenire progettare un sistema incentivante a **gradini**. Supponiamo che l'obiettivo aziendale sia un incremento del 20% delle vendite. Al raggiungimento di quella soglia viene corrisposto l'importo pieno del premio previsto. A fronte di *performance* superiori al 25% l'importo può essere ad esempio proporzionalmente maggiorato e proporzionalmente ridotto per *performance* che, pur non raggiungendolo, si avvicinano all'obiettivo e vanno comunque considerate apprezzabili.

Confrontare i propri risultati con quelli ottenuti da altri spinge a perfezionarsi e a migliorare, Per stimolare una sana competitività possono rivelarsi utili i "**productivity games**", cioè dei **giochi** nei quali i venditori singolarmente o raggruppati in più team si misurino tra loro. Debbono essere **semplici** (funzionamento facilmente comprensibile e andamento facilmente rilevabile) e **motivanti** (sotto questo aspetto è importante che l'esito non sia sempre già scontato in partenza).

Dal punto di vista emozionale, un *productivity game* è tanto più efficace se fa leva su tre elementi: **gloria, speranza, denaro**. Con gloria intendiamo che i vincitori debbono avere una ribalta (molte grandi aziende pubblicano le foto sulla *home page* dei loro siti). Speranza significa che vanno escogitate formule (se occorre, variandole) che rendano improbabile che i vincitori siano sempre gli stessi. Denaro non significa che il premio debba essere necessariamente in denaro ma deve comunque avere un valore monetario. Non va trascurato infine il valore simbolico, pur non sostitutivo, di targhe o trofei.



GLORIA

Occasioni di mettersi in evidenza davanti a tutti



SPERANZA

Formule che non precludano a tutti la possibilità di vincere



DENARO

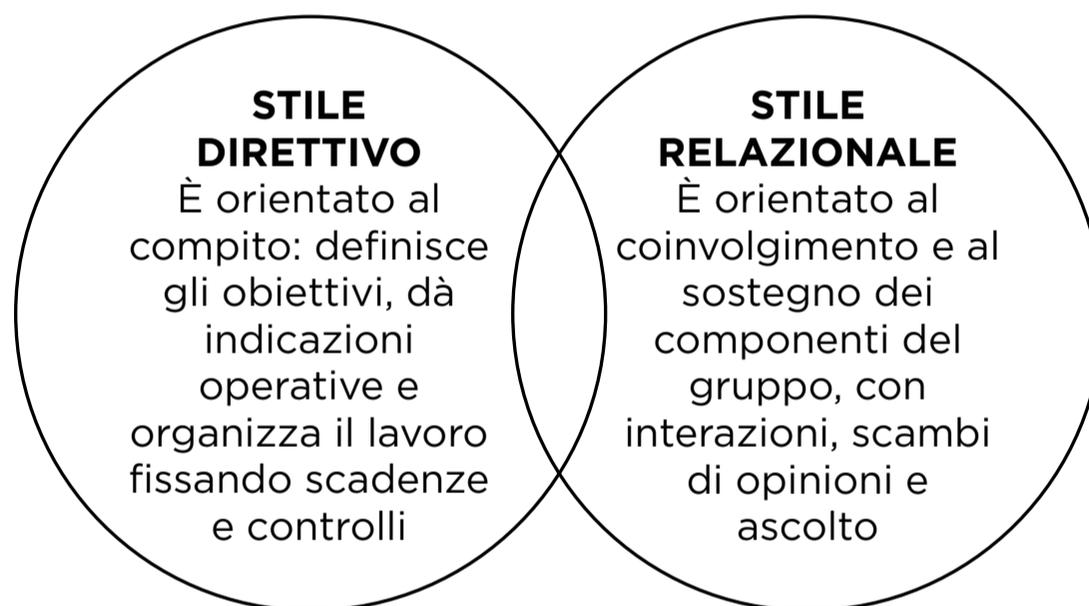
Premi in palio che abbiano un valore economico

CAPITOLO 6

LA LEADERSHIP EFFICACE

LE DUE VARIABILI

Un'infinità di autori si sono sbizzarriti nell'identificare vari modelli di leader e qui sotto trovate alcune delle classificazioni più significative. Robert Blake e Jane Mouton, due eminenti cattedratici americani, hanno sostenuto tuttavia che la leadership si esercita su due variabili: **interesse per la produzione** (la capacità di ottenere risultati) ed **interesse per le persone**. Uno stile efficace e duraturo dovrebbe sapere temperare e mediare questi due aspetti. Un leader che entusiasma ma si rivela alla lunga inconcludente perde inesorabilmente il suo seguito.



La leadership nella gestione delle risorse umane si esercita perciò in **due dimensioni**:

1- Le capacità e il comportamento adottato come guida operativa

2 - Le capacità e i comportamenti adottati nella cura delle relazioni

Questa suddivisione ci permette di ridurre a due gli stili che caratterizzano prevalentemente una leadership:

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

Paul Hersey e Ken Blanchard, altri due esperti di management statunitensi, hanno introdotto il concetto di **leadership situazionale**. Secondo il loro punto vista, **non esiste un modo "giusto" di essere leader**. Lo stile di leadership va in sostanza adattato alla situazione,

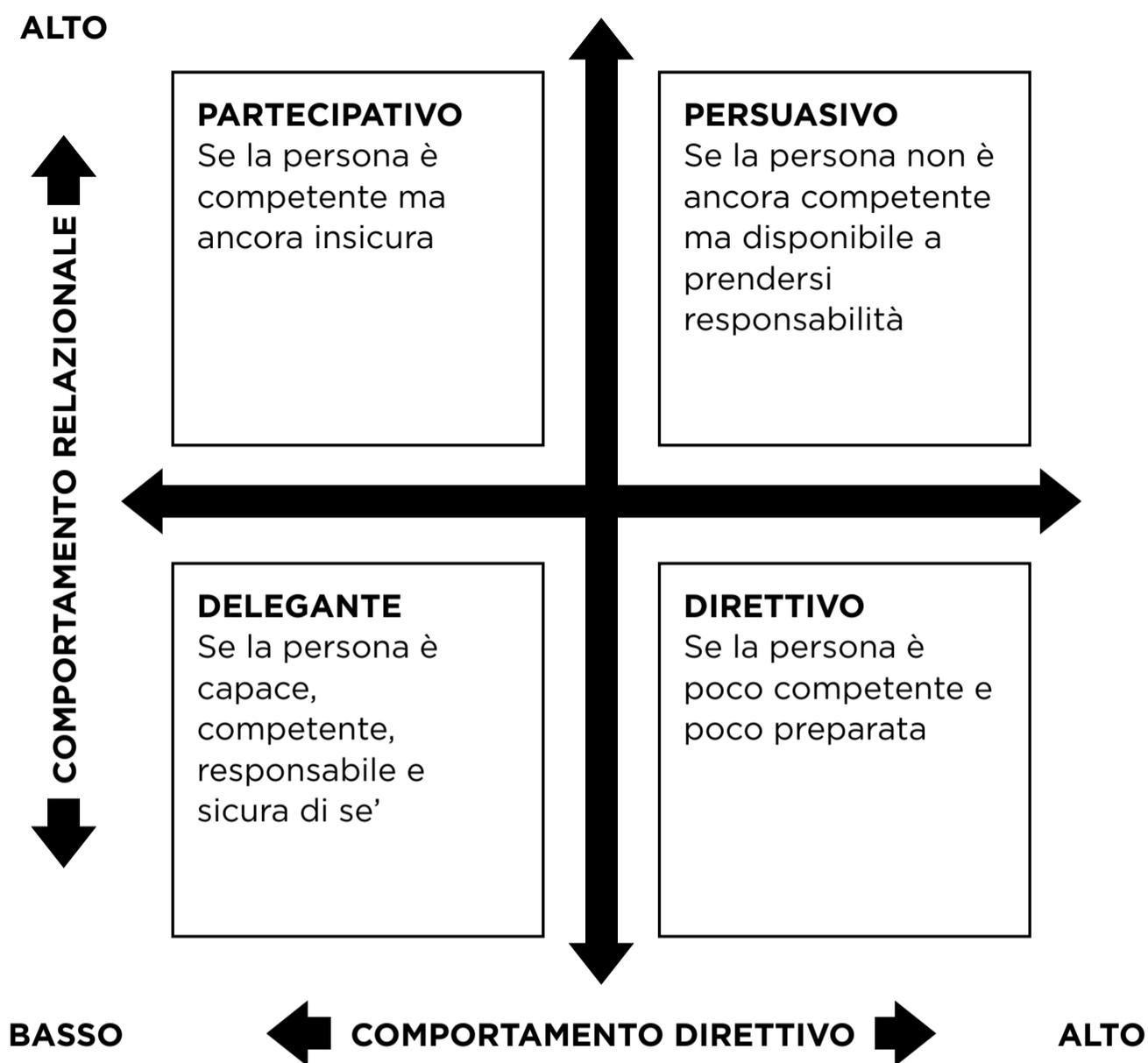
quindi al contesto e agli interlocutori. Nel campo del lavoro, perciò, un leader è tanto più efficace quanto più sa modulare l'intensità dei **comportamenti direttivi e relazionali** in funzione delle persone che sta gestendo. Il criterio che, caso per caso, va utilizzato per scegliere lo stile più appropriato è costituito dalla **maturità professionale** dei vari componenti del gruppo e del gruppo nel suo insieme. In base a queste considerazioni, Hersey e Blanchard hanno identificato quattro varianti.

STILE DIRETTIVO: è indicato per gestire persone che non hanno ancora familiarità con l'ambiente in cui operano o non possiedono un grado di competenza sufficiente per svolgere senza problemi le mansioni loro assegnate. È necessario perciò che ricevano precise **istruzioni** sulle procedure da seguire.

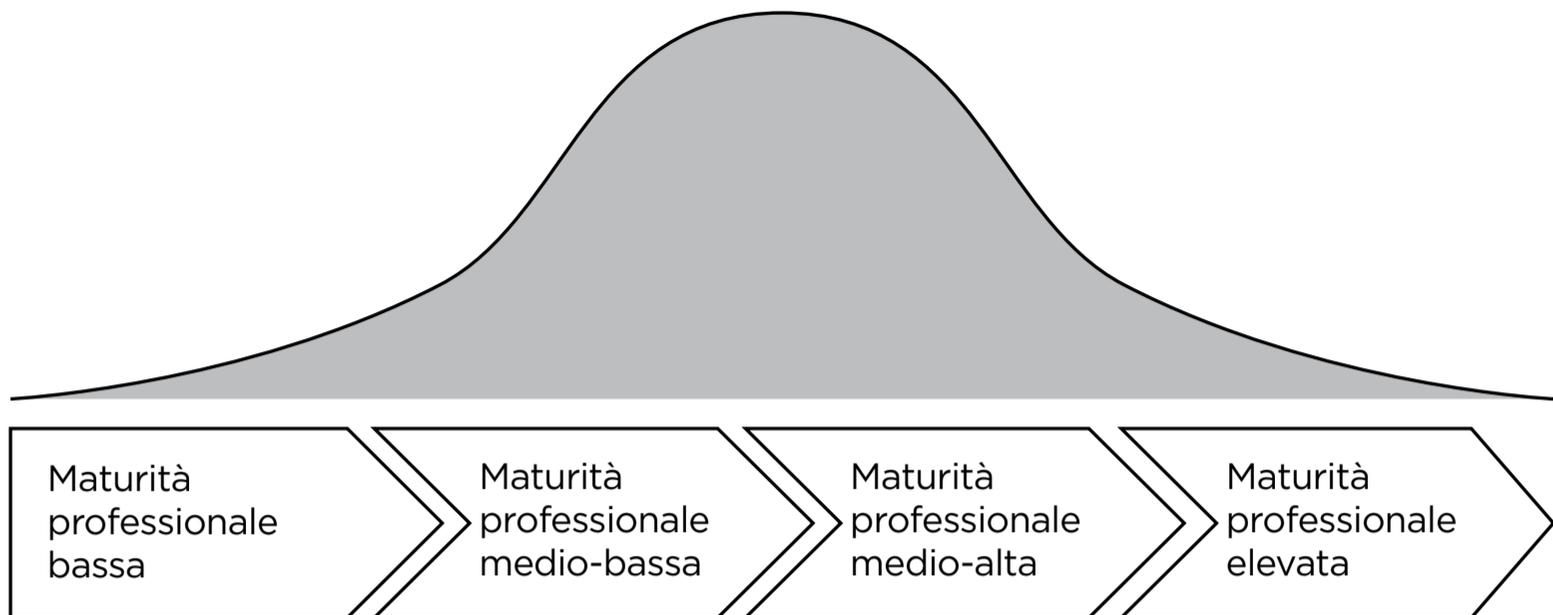
STILE PERSUASIVO: è indicato per gestire persone che pur non essendo ancora competenti dimostrano disponibilità a crescere professionalmente e ad assumersi maggiori responsabilità. Vanno aiutate e supportate, rafforzando la loro motivazione.

STILE PARTECIPATIVO: è indicato per gestire persone che dal punto di vista professionale hanno ormai poco da imparare ma non si sono ancora liberate di determinate insicurezze e si sentono a disagio davanti al peso della responsabilità.

STILE DELEGANTE: è indicato per gestire persone competenti, capaci, disponibili, responsabili e sicure di sé. In questi casi è sufficiente che il leader fissi le linee guida. Il collaboratore è in grado di lavorare in perfetta autonomia: la supervisione e il controllo del leader può limitarsi alla fase finale, quella dei risultati.



Escluse rare eccezioni, statisticamente in un'organizzazione la stragrande maggioranza delle persone possiede una maturità professionale **medio-bassa** o **medio-alta**. Ciò significa che uno stile puramente direttivo o uno stile puramente delegante sarebbero consigliabili soltanto ai due estremi, dove troviamo numeri più esigui di collaboratori. E ciò significa anche che per gestire il grosso dei collaboratori un leader dovrebbe adottare gli stili persuasivo e partecipativo, entrambi caratterizzati da una forte componente della dimensione relazionale.



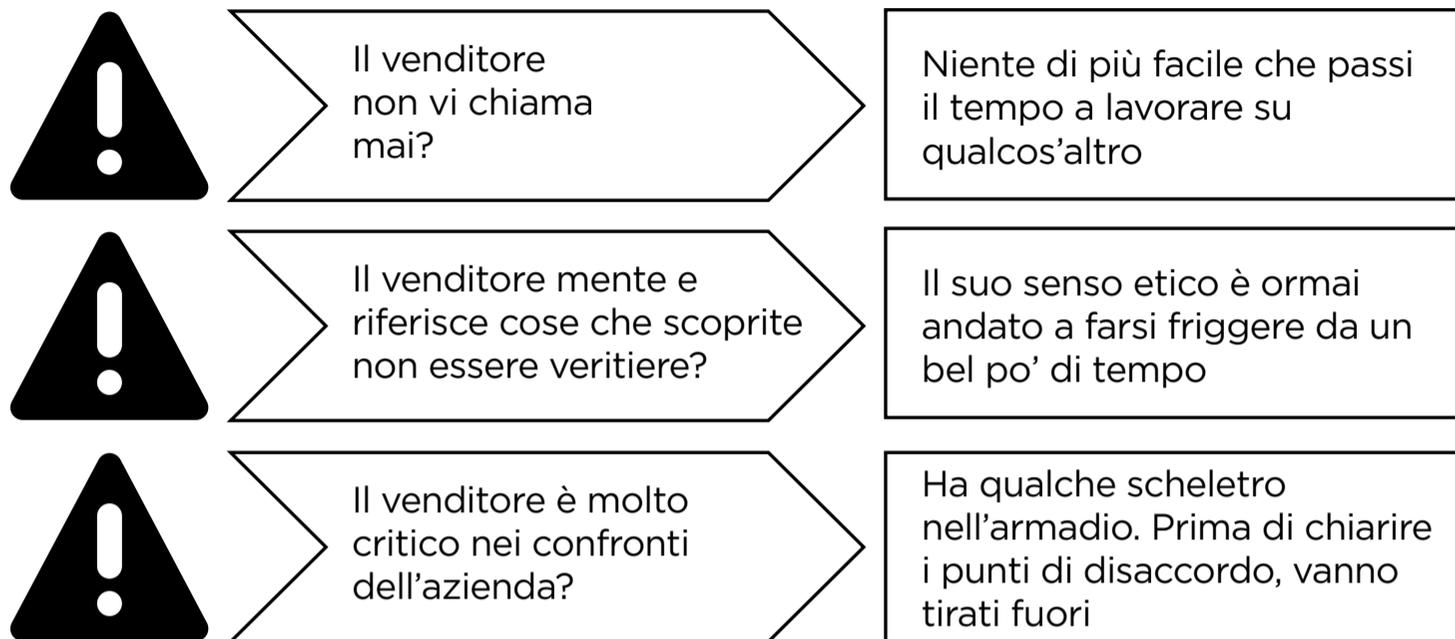
Ogni stile, se non lo si sa padroneggiare e non viene applicato con equilibrio, presenta delle controindicazioni. Qui sotto eccole sinteticamente schematizzate:

| DIRETTIVO | PERSUASIVO | PARTECIPATIVO | DELEGANTE |
|--|--|---|--|
| Rischia di diventare AUTORITARIO : si azzera nel gruppo lo spirito d'iniziativa | Rischia di diventare PATERNALISTICO : introduce dinamiche che non si conciliano con un rapporto di lavoro | Rischia di diventare ASSEMBLEARE : non si decide nulla se non sono tutti d'accordo | Rischia di diventare LASSISTA : prende il sopravvento lo "scarica-barile" |

Uno stile ad **alto contenuto direttivo** è dunque certamente necessario per gestire i debuttanti, cioè i venditori che hanno appena intrapreso questo tipo di professione o non hanno comunque ancora accumulato una sufficiente esperienza. Vanno seguiti concordando una programmazione settimanale, prevedendo costanti affiancamenti ed effettuando di volta in volta l'analisi delle trattative.

Con i venditori già esperti la gestione richiede viceversa una netta prevalenza dei **contenuti motivazionali**. Peraltro quando un venditore che conosce bene il mestiere si blocca, generalmente il problema è proprio di tipo motivazionale. Va affrontato individuando cosa ha originato il blocco e quali sono le leve più appropriate, ed alle quali è più sensibile, per rimoti-

varlo. Se i tentativi di rimotivarlo non danno risultati, con ogni probabilità è influenzato negativamente da situazioni esterne che vengono taciute.



IN TUTTI QUESTI TRE CASI È NECESSARIO INTERVENIRE NELL'AREA DEL VENDITORE, USCENDO A FARE DEGLI AFFIANCAMENTI CON LUI. SE LUI LI RIFIUTA, DOVETE INSISTERE.

Costituiscono un caso a parte quei venditori di collaudata esperienza provenienti da altre aziende. Molto spesso tendono a snobbare le procedure adottate con successo dall'azienda o a ritenere superflue le indicazioni ricevute per seguire un loro personale "sistema". Le **diformità di comportamento** finiscono per creare **disorientamento** e talvolta perfino sconcerto sia all'interno dell'azienda stessa sia di riflesso sulla clientela. È importante che il *sales manager* chiarisca già al momento del loro inserimento che è indispensabile uniformarsi alle procedure e alle tecniche utilizzate dagli altri componenti del gruppo. Una volta apprese e applicate, potranno affinarle alla luce delle esperienze passate.

LA LEADERSHIP TRASFORMAZIONALE



“

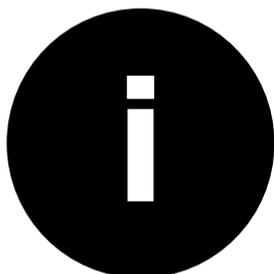
Prima di diventare un leader,
il successo sta tutto nel crescere.
Una volta diventati leader,
invece, il successo sta
nel far crescere gli altri.

”

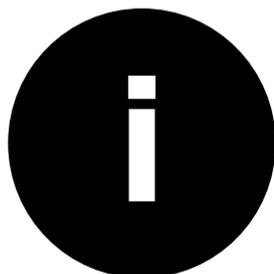
Jack Welch

Il mondo cambia sempre più in fretta. Oggi è difficile stimare il ciclo di vita di un prodotto, di un sistema produttivo, di una formula di vendita. Le aziende migliori viaggiano costantemente in corsia di sorpasso, applicando i dettami di una nuova disciplina, il cosiddetto **change management**, cioè la gestione del cambiamento. Da un leader ci si aspetta che sappia prevedere quali problemi e quali scenari occorrerà affrontare molto prima che si manifestino e sappia comportarsi di conseguenza.

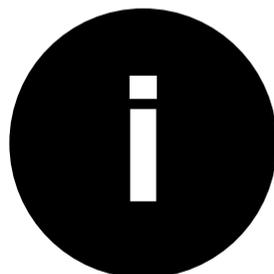
Sotto questo profilo alla leadership è stato associata un'ennesima etichetta: **trasformativa**. Brevemente, con il termine **leadership trasformativa** si intende la capacità di un leader di favorire il cambiamento del modo di pensare e di agire dei suoi collaboratori, puntando su un loro maggiore coinvolgimento motivazionale ed una maggiore conoscenza dei fini e dei problemi organizzativi, così da creare una unità di intenti. Bernard Bass, considerato il teorico della leadership trasformativa, ne ha condensato le caratteristiche attraverso **quattro "I"**:



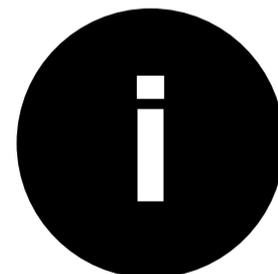
Ideale



Ispirazione



Intelletto



Individuo

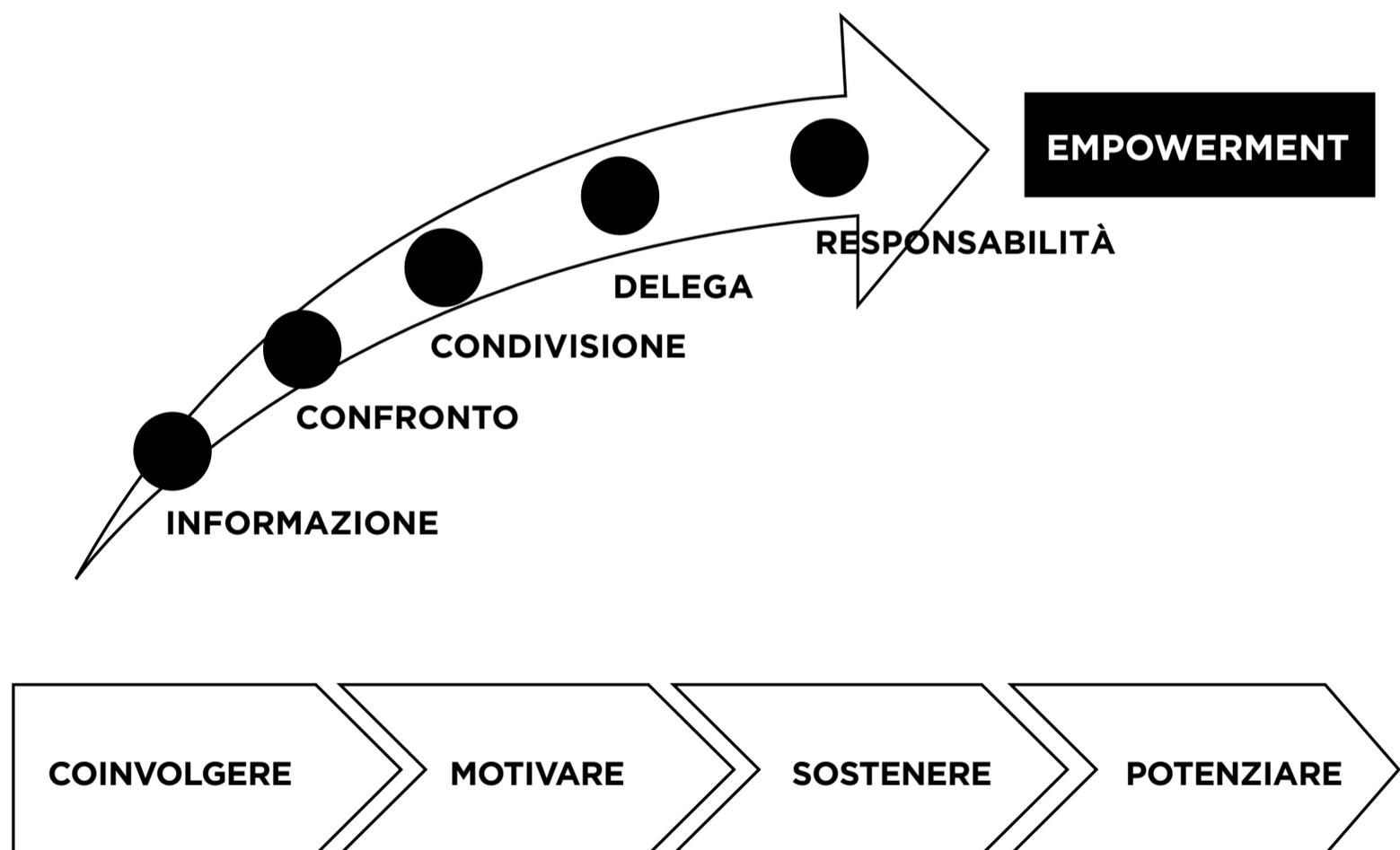
IDEALE (influenza idealizzata). Il leader deve saper rappresentare un modello nel quale i collaboratori possano identificarsi.

ISPIRAZIONE (motivazione ispirazionale). Il leader deve saper delineare prospettive sfidanti che creino vere aspettative e diano significato al lavoro.

INTELLETTO (stimolazione intellettuale). Attraverso creatività e innovazione, il leader attua le condizioni perché i collaboratori mettano in discussione credenze e abitudini consolidate, vincendo la resistenza al cambiamento.

INDIVIDUO (considerazione individuale). Mediante una comunicazione personalizzata, il leader facilita la crescita e offre opportunità di apprendimento.

Una funzione della leadership diventa così **l'empowerment**, il termine tecnico con il quale si definisce un processo di crescita (qui sotto ne sono raffigurate le fasi) sia dell'individuo che del gruppo, di cui il leader si fa **promotore ed artefice**.



CONCLUSIONI

Ai livelli di eccellenza, la professione del venditore è una sorta di via di mezzo fra arte e mestiere. Il mestiere è un fatto di abilità tecnica, meccanicamente e rigorosamente applicata. L'arte alla padronanza della tecnica unisce la creatività. Possedere il talento del venditore non è tuttavia requisito sufficiente per ricoprire un ruolo prevalentemente direzionale quale è quello del *sales manager*. Un ruolo che richiede una serie di capacità gestionali, tutte determinanti per il risultato finale: selezione e formazione dei collaboratori, pianificazione del lavoro, costante controllo dei risultati e tanto altro ancora. Un ruolo il cui centro di gravità - ed è il messaggio sul quale si è ripetutamente insistito nelle pagine precedenti - non può che essere il cliente.

"Il cliente ha sempre ragione" non è un dogma del management. Si tratta semplicemente di uno slogan pubblicitario coniato più di un secolo fa per promuovere una catena di grandi magazzini. Il cliente non ha affatto sempre ragione. Esistono clienti incontentabili e arroganti, clienti attaccabrighe e clienti cronicamente insolventi. Il cliente però è il *focus* sul quale deve concentrarsi ogni tipo di business. Non ha sempre ragione ma è indispensabile ascoltarne le ragioni.

Reinhold Würth, fondatore del gruppo tedesco leader mondiale negli utensili da ferramenta, esige che i suoi dirigenti "vedano un cliente in carne ed ossa almeno una volta al mese". Perché nelle teste dei clienti giace una miniera di informazioni: le aziende più capaci ad estrarle e ad elaborarle ne ricavano tutte le indicazioni utili per indirizzare i loro sforzi. Cos'è che effettivamente fa breccia per acquisirli? Perché succede di perderli? Come si può ristabilire un rapporto che si sta logorando? Quali nuovi prodotti o servizi potrebbero incontrare il loro favore?

Non c'è campione più attendibile del proprio database clienti per effettuare una ricerca di mercato. Nessuno meglio dei propri clienti può suggerire ad un'azienda cosa e dove può migliorare. I clienti scontenti peraltro non soffrono in silenzio: per uno che ci informa dei motivi della sua insoddisfazione, ve ne sono almeno tre che li manifestano ad altri. Quei tre un *sales manager* deve trovare il modo di scovarli. Perché ogni lamentela scovata è un'occasione per conquistare un cliente per sempre e una preziosa informazione per sapere come fare più affari.