

i “gap critici” della rete vendita: *conoscerli per affrontarli*

in collaborazione con Fortia Training*

Il team Fortia, che da anni si occupa di formazione del personale di vendita presso importanti realtà di tutti i comparti e ha collaborato a Pulire con AfidampCom, illustra le principali criticità delle reti-vendita, i “buchi grossi” che frenano la crescita delle aziende, e le “best practice” per colmarli. E anche nel nostro settore c'è molto da imparare...



38
GSA
NOVEMBRE
2013

Se è vero che uno degli indicatori classici di efficienza del sistema economico di un paese è la qualità della forza vendita, allora il poter disporre di venditori bravi ed efficaci non è un beneficio soltanto per la singola azienda, ma anche, su scala più ampia, per l'intero sistema-paese.

Un ruolo prezioso

Eh sì. Quello della forza vendita è un ruolo delicato e prezioso, perché il buon venditore è colui che riesce a trasmettere al cliente l'interesse per le potenzialità nascoste di ciò che vende (nel nostro caso una macchina, un sistema, un prodotto per la pulizia professionale, ma anche un servizio), facendogli capire che con quel prodotto, o servizio, la sua azienda sarebbe migliore e più efficiente. Tutto ciò, esteso a un intero sistema eco-

nomico, produrrebbe effetti virtuosi. Insomma, si fa un gran parlare dell'economia che deve ripartire (dirlo quando aumenta l'Iva fa un po' sorridere...), ma forse non si parla abbastanza di coloro che, quotidianamente e sul campo, sono i motori della vendita e dell'acquisto.

La buone idee da sole non bastano

Non bastano, quindi, le nuove idee e i nuovi progetti che sempre albergano nella mente degli imprenditori: bisogna anche che ci sia

chi procura le risorse per realizzare questi progetti, garantendo alle aziende il successo e l'ossigeno necessari per crescere ancora. Lo sappiamo tutti che se non si compra più come una volta è anche perché, ahinoi, i denari sono sempre meno, ma resta comunque un buon margine in cui chi vende deve sapersi muovere con destrezza: è quello, come dicevamo, delle potenzialità ancora latenti, incomprese o semplicemente non apprezzate a sufficienza. Puntare i riflettori su queste è, poi, l'abilità di chi sa fare una buona vendita.

II> L'annoso problema: venditori si nasce o si diventa?

Quando si parla di agenti di commercio, la “madre di tutte le domande” resta quella se venditori si nasca o si diventi. In realtà sono vere entrambe le cose. Su 100 agenti, forse dieci sono “venditori nati”, veri e propri persuasori naturali, e almeno altri 80 o 90 possono tranquillamente imparare a vendere meglio. E c'è di più: a fronte di uno o due superbravi di natura, che hanno già il loro fatturato consolidato, l'azienda ha molto più margine di guadagno se investe su quella maggioranza che, con la giusta formazione, può ancora crescere. Dall'altra parte, non cerchiamo di nascondere, c'è anche chi proprio questo lavoro non riesce a farlo.

Fortia ci spiega perché

Come farlo, o meglio, come insegnare a farlo, è il pane quotidiano di Fortia Training, team milanese che offre formazione e consulenza in tutte le aree aziendali nelle quali sono importanti la relazione con il cliente ed efficaci comportamenti di collaborazione: vendite, gestione del cliente, management. E che mette l'accento sulle criticità più evidenti che si riscontrano analizzando le forze-ven-

dita aziendali: punti di attenzione che per chi gestisce le organizzazioni di vendita meritano di essere esaminati e affrontati. Si tratta, insomma, di quei possibili “gap” di competenza, di operatività, di comunicazione e altro che in un’organizzazione di vendita incidono molto sui possibili risultati.

Le competenze di chi vende partono dal training

Il training (o allenamento specifico) è, per la forza vendita, non un optional, ma un requisito essenziale. Se il personale di vendita non partecipa a un’azione strutturata di training da almeno un anno, è probabile che l’azienda stia perdendo opportunità. I gap che più probabilmente un’osservazione oggettiva potrebbe evidenziare riguardano: la capacità di intervista (si può perlomeno raddoppiare rispetto al livello medio del venditore non specificamente allenato); il possesso di argomenti extra-prodotto per dialogare con i clienti in modo da catturarne attenzione e interesse; la strumentazione adeguata di pianificazione personale, di cliente, di opportunità di vendita; la motivazione a fare tutto ciò in situazioni di competizione estrema, e di mercato non particolarmente vivace. Ecco come agire in questi casi:

- redigere o aggiornare l’elenco delle competenze obiettivo;
- rivedere criticamente gli standard operativi e i comportamenti richiesti al personale di vendita;
- progettare un piano di training adeguato allo scopo; erogare e misurare (la misurabilità è molto importante).

Un supporto per non cadere in trappola

Questi ultimi punti non sono affatto intuitivi, ed è consigliabile un supporto esperto. Anche per non cadere nelle cosiddette trappole. Tra le più comuni:

- credere che data l’anzianità del team non ci siano margini di miglioramento;
- fare training senza supporto e misurazione post-aula;
- puntare sul fai da te, o peggio sbagliare partner di formazione: nell’attuale situazione del mercato della formazione in Italia, l’unico criterio di giudizio valido sono le cre-

denziali e i successi dimostrabili da parte del partner di formazione scelto.

Comunicazioni in-bound

Le comunicazioni “in-bound” (cioè, letteralmente, “in entrata”), se ben stimolate e organizzate, sono uno dei maggiori valori ag-

giunti della presenza di una rete di vendita che sta a contatto con i clienti ogni giorno. Occorre quindi una pianificazione delle informazioni (quali – quanto – quando) che l’azienda ritiene importante ricevere dai propri venditori. Anche qui, attenti ai “tranelli” come lasciare troppo alla buona volontà dei



FIRMA[®]
DETERGENTI E DISINFETTANTI



singoli, o, al contrario, eccedere nella direzione opposta, chiedendo troppe informazioni a tutti. E anche in questo caso è utile un supporto professionale nel definire gli standard di un buon sistema di intelligence.

Repertorio argomentativo esteso

Come è importante ottenere informazioni dai clienti, direttamente e tramite i venditori, così è fondamentale ampliare il repertorio dei temi e delle conversazioni rilevanti che i venditori riescono a condurre con i clienti. Occorre pianificare le sequenze di dialogo, e arricchirle di contenuti. Il venditore brillantissimo (il persuasore naturale, per tornare a prima) ce la fa da solo; la media delle persone normali invece no, e per loro una progettazione ad hoc si rivela di grande aiuto, soprattutto oggi che il dialogo sulle esigenze tecniche del cliente, e sui prodotti – soluzione, è scavalcato dalle fonti digitali. Viviamo nel mondo del sovraccarico informativo, e per essere rilevante per il cliente, il venditore deve saper dialogare “di altro” e “di oltre”, naturalmente sempre nella direzione di risultare interessante e produrre valore per il cliente. Naturalmente, anche qui ci sono cose da evitare:

- lasciare all’iniziativa dei singoli,
- costruire un repertorio di informazioni e di dialoghi circoscritto al prodotto o all’ambito di applicazione,
- dare per scontati i temi di interesse per il cliente, o addirittura ribaltare su di lui i temi che in realtà sono importanti per noi solamente.

A proposito di repertorio argomentativo, occorre lavorarci molto, calandosi anche nel

contesto del luogo in cui opera l’azienda che desideriamo contattare. Fa sorridere a pensarci, ma molti ottimi venditori, prima di entrare da un cliente, vanno al bar o in edicola e si informano su cosa si dice in giro in città o in paese. Oppure, sapendo di dover andare il giorno dopo nel luogo x, fanno un giro su internet e si informano sulle novità che possono in qualche modo toccare direttamente la persona da incontrare.

Studiare molto per sapere tutto: non è una perdita di tempo!

E così se vado, che so, nel paese x, sarà meglio che sappia se ci passerà la nuova tangenziale, o se davanti all’azienda che visiterò è in programma la costruzione di un centro commerciale; come funziona la viabilità, se c’è disponibilità di manodopera qualificata, ecc.: sarà bene, magari, anche conoscere mode ed abitudini, situazioni, temi caldi o eventi particolari: sono tutte informazioni che al momento opportuno mi possono tornare utili per instaurare un dialogo proficuo. Il bravo venditore, nel tempo lasciato libero dalle offerte o dalle visite, studia e si informa per raccogliere un bagaglio di informazioni spendibili in seguito, per allargare la rete di conoscenze, per crearsi un patrimonio argomentativo sempre più ricco. Anche le relazioni fra chi acquista e altre figure aziendali (se so che il titolare di quell’azienda è contrario al fumo, non proporrò come vantaggiosa la macchina con posacenere integrato...) dovranno essere conosciute o almeno percepite dal venditore: chi vuole fare bella figura con chi, se ci sono tensioni in azienda, tutto può essere utile per impostare un corretto dialogo con il cliente. E

ancora, è evidente che in un momento difficile del mercato, con concorrenza spietata, offerta superiore alla domanda e prezzi supercompetitivi, non ha molto senso concentrarsi esclusivamente sulle qualità principali del prodotto: certo, sono importanti, ma verosimilmente non saranno quelle a fare la differenza, anche perché tutti i principali concorrenti saranno allineati su livelli qualitativi ottimi. Ed è proprio lì che emerge il bravo venditore, o la tecnica di vendita.

Attenzione agli obiettivi intermedi

Nell’ottica di affrontare (per ora) solo i gap più lampanti (i buchi grossi, appunto), cioè le grandi criticità che se risolte possono produrre incrementi importanti di risultato, può bastare così. Sarebbero però da prendere in considerazione -sempre personalizzando rispetto al contesto aziendale e di mercato- almeno anche temi come: la gestione delle reti sociali di clienti e influenzatori (viene fatta in modo progettato? E’ lasciata all’iniziativa dei singoli o alle consuetudini aziendali?); il presidio dei segnali deboli (di singolo cliente e di territorio) per anticipare mutazioni di mercato e di concorrenza; lo snellimento del ciclo di vendita, sia in senso di accorciamento temporale che in termini di risorse-venditore allocate; la definizione degli obiettivi intermedi per l’operato dei commerciali, obiettivi cioè che siano causali rispetto all’ottenimento dei risultati di business quantificati in ordini, vendite ecc. Soffermiamoci, in chiusura, su questi ultimi: per capire il concetto di obiettivo intermedio funziona molto bene la metafora calcistica: se so che su 10 tiri verso la porta farò mediamente un gol, se voglio fare tre gol dovrò prima fissarmi l’obiettivo intermedio di trenta tiri verso la porta. Fuor di metafora, ogni azienda (e ogni commerciale) dovrebbe innanzitutto conoscere la propria “media realizzativa”: ogni quante offerte mi arriva un ordine? Un esempio tipico di agente inefficace è colui che fa moltissime offerte e realizza poi pochissimi ordini. Ecco, anche su questo ci sarebbe molto da lavorare, perché nella maggioranza dei casi, con una comunicazione più efficace, le potenzialità di crescita possono aumentare anche di molto.

II> Quando le persone fanno il successo di un’impresa

Il team Fortia Training (www.fortiatraining.com), da cui nasce il nucleo delle riflessioni presentate in queste pagine, ha collaborato con AfidampCom alle ultime edizioni di Pulire con i seminari “Vendere di più e con migliori margini” e “Gestire e ottimizzare il processo di vendita”. La mission di Fortia è quella di rendere più efficienti le organizzazioni di vendita mediante formazione, motivazione, supporto nel tempo; a questo scopo offre formazione e consulenza in tutte le aree aziendali nelle quali sono importanti la relazione con il cliente ed efficaci comportamenti di collaborazione: vendite, gestione del cliente, management, testimonianze aziendali su vendita; gestione di organizzazioni di vendita; orientamento al cliente.