

MANAGEMENT

La gestione della Forza vendita

Come ottenere di più dall'attività di vendita

Vladimiro Barocco (a cura di)



FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Vladimiro Barocco (a cura di)

La gestione della Forza vendita

Come ottenere di più dall'attività di vendita



FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021; by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione pag. 11

Parte 1 – Le vendite in azienda

1. La gestione della forza vendita

di *Vladimiro Barocco* » 15

1.1. I contenuti del sales management » 15

1.2. Le caratteristiche del buon manager delle vendite » 18

1.3. I cambiamenti intervenuti » 19

1.4. Le influenze sulla vendita » 21

1.5. Le attività della forza vendita » 22

1.6. Le capacità del venditore » 23

2. Ruolo del manager e profili nella vendita

di *Vladimiro Barocco* » 25

2.1. Ruolo e funzioni del manager » 25

2.2. I diversi profili di manager delle vendite » 28

2.3. Dalla vendita alla direzione vendite » 30

2.4. Per l'eccellenza » 31

Parte 2 – Avere una forza vendita migliore

3. Assumere i migliori per eccellere

di *Maria Parmigiani* » 35

3.1. L'importanza della scelta » 35

3.2. L'analisi del profilo del venditore » 36

3.3. Uno schema di valutazione dei candidati per misurare l'aderenza al profilo	pag.	40
3.4. Il reclutamento delle candidature	»	41
3.4.1. Inserzioni su carta stampata	»	42
3.4.2. Inserzioni su internet	»	43
3.4.3. Contatti diretti	»	43
3.4.4. Testo inserzioni	»	44
3.5. Screening delle risposte e convocazioni	»	46
3.6. Chi è un buon venditore	»	48
3.7. Le interviste di selezione	»	51
3.8. L'analisi comparativa e la scelta	»	59
4. Il rapporto contrattuale con la forza vendita		
di <i>Veronica Leoni</i>	»	63
4.1. Le fonti giuridiche in materia di contratti di agenzia	»	63
4.2. La prova del contratto, l'agente, caratteristiche e comparazione con altre figure	»	64
4.3. L'agente e il rappresentante di commercio	»	66
4.4. Obblighi dell'agente	»	67
4.5. Obblighi del preponente	»	69
4.6. Il diritto alla provvigione	»	69
4.7. La cessazione del rapporto contrattuale	»	72
4.8. Il patto di non concorrenza	»	75
5. Formare per i risultati		
di <i>Giorgio Venturini</i>	»	77
5.1. Cosa significa formare	»	77
5.1.1. Modificare i comportamenti, perché farlo?	»	78
5.1.2. Formazione per vendere e raggiungere obiettivi	»	80
5.2. Gli ostacoli	»	81
5.3. Le facilitazioni	»	81
5.4. Le aree tecniche della formazione	»	82
5.4.1. Azienda/Prodotto/Servizio	»	83
5.4.2. Abilità negoziali	»	84
5.4.3. Cooperazione e gestione dello stress	»	85
5.5. Gli strumenti della formazione	»	86
5.5.1. Coaching	»	86
5.5.2. Formazione frontale	»	87
5.5.3. Riunioni/Meeting/Eventi	»	89
5.5.4. L'autoformazione	»	90

Parte 3 – Organizzare la forza vendita

6. L'organizzazione della forza vendita	
di <i>Vladimiro Barocco</i>	pag. 95
6.1. Organizzazione, ruoli e obiettivi della forza vendita	» 95
6.2. Struttura della forza vendita	» 97
6.3. Dimensioni della forza vendita	» 103
6.4. Gerarchia organizzativa	» 105
7. La programmazione dell'attività di vendita	
di <i>Vladimiro Barocco</i>	» 107
7.1. Gli obiettivi della forza vendita	» 107
7.2. Le previsioni di vendita	» 110
7.3. Come coinvolgere i venditori nelle previsioni	» 112
7.4. Il piano annuale di vendita	» 114
7.5. Il budget delle vendite	» 117
8. Aumentare l'efficienza dell'attività di vendita	
di <i>Vladimiro Barocco</i>	» 123
8.1. Analisi dell'attività di vendita	» 123
8.2. Gestione del tempo	» 124
8.3. Gestione del territorio	» 126
8.4. Gestione del portafoglio clienti	» 129
8.5. Equipaggiamento del venditore	» 132
9. Tecniche di gestione dei venditori	
di <i>Giorgio Venturini</i>	» 143
9.1. Il capo ideale	» 143
9.1.1. La comunicazione e il metodo	» 144
9.2. Incontro personale di posizionamento	» 145
9.3. Action plan annuale - la gestione per obiettivi	» 145
9.3.1. Creazione del target e assegnazione dell'obiettivo	» 146
9.3.2. Definizione del target	» 147
9.3.3. Assegnazione dell'obiettivo	» 147
9.3.4. I report	» 148
9.4. Le riunioni	» 149
9.4.1. Animazione e partecipazione	» 150
9.5. L'affiancamento	» 151

Parte 4 – Motivare i venditori

10. La motivazione dei venditori

di <i>Elena Padovan</i>	pag. 157
10.1. La personalità del venditore	» 158
10.1.1. Selezionare i venditori	» 160
10.2. L'importanza di non abbattersi	» 161
10.2.1. Sviluppare l'auto-efficacia per sostenere l'autostima	» 162
10.3. Motivare con rinforzi, premi e celebrazioni	» 163
10.3.1. Aumentare i comportamenti efficaci con i rinforzi	» 163
10.3.2. Orientare al risultato con i premi	» 164
10.3.3. Celebrare i migliori	» 169
10.4. Partire dai bisogni e arrivare ai desideri	» 169
10.4.1. La scala dei bisogni di Maslow	» 169
10.4.2. La teoria dei due fattori di Herzberg	» 176
10.4.3. Dieci strumenti di motivazione	» 178

11. Essere un vero leader

di <i>Elena Padovan</i>	» 181
11.1. Il venditore è un super cliente	» 181
11.1.1. L'importanza di puntare sulla personalizzazione	» 184
11.1.2. Il colloquio periodico con i venditori	» 186
11.2. Le competenze del leader	» 187
11.2.1. La capacità di ascolto	» 187
11.2.2. Comunicare in modo assertivo	» 190
11.2.3. Guidare verso la performance ottimale	» 192
11.3. Stili di leadership	» 194
11.3.1. La leadership situazionale	» 194
11.3.1.1. Lo stile direttivo	» 196
11.3.1.2. Lo stile persuasivo	» 196
11.3.1.3. Lo stile partecipativo	» 196
11.3.1.4. Lo stile delegante	» 197
11.4. La leadership del responsabile vendite	» 197
11.4.1. Come utilizzare gli strumenti motivazionali	» 198
11.4.1.1. Informazioni	» 199
11.4.1.2. Coinvolgimento	» 199
11.4.1.3. Riconoscimenti	» 200
11.4.1.4. Libertà decisionale	» 200
11.4.1.5. Opportunità di crescita	» 201
11.4.1.6. Sfide	» 201

11.4.2. Come sviluppare lo spirito di squadra	pag. 202
11.4.3. Essere leader, non fare il capo	» 203

12. I compensi della forza vendita

di <i>Vladimiro Barocco</i>	» 205
12.1. Sviluppo di un piano compensi per la forza vendita	» 205
12.2. Obiettivi di un piano di remunerazione	» 208
12.3. Le fasi di un piano	» 209
12.4. Le componenti della remunerazione dei venditori	» 210
12.5. Attivare un nuovo piano	» 214
12.6. Sviluppo di un piano incentivi	» 215

Parte 5 – Gestire le prestazioni

13. Audit dell'organizzazione di vendita

di <i>Vladimiro Barocco</i>	» 219
13.1. Le aree di controllo	» 219
13.2. Le prestazioni della rete di vendita	» 220
13.3. I diversi contesti di generazione dei risultati	» 222
13.4. Il processo di vendita	» 223
13.5. Sviluppare un processo di vendita	» 225

14. La valutazione dei venditori

di <i>Giorgio Venturini</i>	» 227
14.1. I numeri	» 227
14.2. Osservazione sul campo	» 228
14.2.1. Finalità	» 229
14.2.2. Gli errori più frequenti	» 229
14.2.3. Organizzazione	» 230
14.2.4. Valutare (sul campo) per formare	» 230
14.3. Il colloquio individuale e la scheda di valutazione	» 232
14.3.1. Condividere e motivare	» 232
14.3.2. Valutare per guidare	» 233
14.4. I percorsi di crescita	» 235
14.4.1. Il valore oltre il compenso	» 236
14.4.2. Crescere nel valore personale	» 238
14.4.3. Crescere nella gestione dei processi	» 238
14.4.4. Crescere nel ruolo	» 239

15. Controllo e analisi dei risultati di vendita	
di <i>Marco Zanon</i>	pag. 241
15.1. Analisi dell'attività di vendita tra marketing strategico ed operativo	» 241
15.2. Scelte strategiche e strumenti di controllo: legame virtuoso	» 242
15.3. Il controllo dei volumi di vendita	» 243
15.3.1. Le vendite mensili	» 243
15.3.2. Il valore del TAM	» 244
15.4. Retention e fidelizzazione della clientela	» 247
15.4.1. Il coefficiente di retention della clientela	» 247
15.4.2. Il coefficiente di customer satisfaction	» 249
15.5. L'analisi e il controllo della produttività della rete di vendita	» 250
15.5.1. Il rapporto tra le spese di vendita e il fatturato	» 250
15.5.2. Il rapporto tra il numero di ordini acquisiti e il numero delle visite	» 251
15.5.3. Il rapporto tra il fatturato e il numero delle visite	» 252
15.6. L'analisi e il controllo dell'azione di vendita tramite analisi cartografiche	» 255
15.6.1. Il confronto tra clienti effettivi e potenziali	» 255
15.6.2. L'analisi dello sviluppo delle vendite per area	» 256
15.6.3. L'analisi della sovrapposizione dell'azione di vendita	» 257
15.6.4. L'analisi delle potenzialità dell'area	» 258
15.7. L'analisi del rapporto tra le vendite dell'azienda e la potenzialità del mercato	» 259
15.8. Il controllo del tasso di concentrazione delle vendite	» 261
15.9. Dal controllo all'azione	» 264

Parte 6 – Allineare marketing e vendite

16. Integrare il marketing con le vendite	
di <i>Vladimiro Barocco</i>	» 269
16.1. Relazioni tra vendite e marketing	» 269
16.2. Allineare vendite e marketing	» 270
Autori	» 273
Bibliografia	» 275

Introduzione

Le difficoltà registrate negli ultimi anni e l'aumento del numero di aziende determinate alla crescita hanno riportato d'attualità la problematica dell'organizzazione commerciale con in primo piano la forza vendita, motore per fare "girare" l'attività dell'azienda. Inoltre è sempre più vero che la forza vendita esercita un impatto decisivo sul vantaggio competitivo dell'azienda, in particolare se opera nel campo delle vendite BtoB. Queste portano ad un rinnovato focus sulla vendita personale con l'arricchimento del ruolo svolto dai venditori e la comparsa di nuove figure di relazione con i clienti.

Le aziende, nel contempo, per guidare meglio la forza vendita verso gli obiettivi desiderati, stanno adottando forme più strutturate di remunerazione e incentivazione.

In questo scenario dai contorni più complessi assume un ruolo chiave e in costante sviluppo la figura del responsabile commerciale al quale si chiedono competenze e capacità adeguate per assicurare la velocità dell'azienda attraverso la vendita di una "soluzione totale" ai clienti. Tutto questo va sviluppato attraverso un processo proprietario dell'azienda perché le persone possono cambiare, ma i processi rimangono.

Chi guida un gruppo di venditori deve possedere, oltre alle doti di venditore, anche le competenze di chi ricopre un ruolo di leadership, cui viene richiesto di svolgere un'effettiva azione direzionale in rapporto ad una forza vendita quasi sempre composta da persone assai diverse per esperienza, interessi e motivazioni. I compiti affidati al Responsabile vendite sono quindi di carattere manageriale: il ruolo prevede sia attività di carattere tecnico, quali l'organizzazione, la programmazione, il controllo, il monitoraggio delle vendite, ma anche aspetti più vicini alla funzione Risorse umane, come la selezione, la formazione, la gestione e la motivazione dei venditori.

La gestione della Forza vendita va intesa come un processo, dove una fase segue l'altra e tutte sono integrate e determinanti sul risultato finale, partendo dalla selezione e dalla preparazione della Forza vendita, passando per l'organizzazione del lavoro e la motivazione e remunerazione dei venditori, per arrivare al controllo dei risultati.

Questo libro si propone come una guida pratica, ricca di esempi e schematizzazioni, di strumenti e indicazioni metodologiche, finalizzata all'applicazione diretta di quanto presentato. Gli autori sono professionisti che hanno trasferito nel testo le loro esperienze di lavoro con aziende, reparti commerciali e venditori. Un libro quindi rivolto a giovani sales manager o a chi desidera fare carriera nelle vendite, ma in grado di offrire anche a chi ha già maturato esperienze nel ruolo interessanti stimoli per ottenere migliori risultati da un gruppo di venditori.

Parte prima

Le vendite in azienda

1

La gestione della forza vendita

di *Vladimiro Barocco*

“Pochi business possono sfuggire al bisogno di una forza di vendita. Anche un’azienda che può spendere milioni di dollari per la pubblicità, ha bisogno di addetti alle vendite per dare un seguito alla pubblicità e concludere il processo di marketing; la pubblicità può aprire la strada ai venditori, ma può raramente sostituirli”¹. Va anche aggiunto che se la forza vendita non “lavora bene”, gli altri elementi del marketing mix non possono surrogarla.

Robert Calvin nel suo libro² dedicato alla gestione delle vendite aggiunge che nell’attuale mercato sempre più affollato da prodotti uguali tra loro (*commodities*), una buona gestione delle vendite è la via meno costosa e più efficace per aumentare volumi di vendita, margini, quota di mercato e vincere sulla concorrenza.

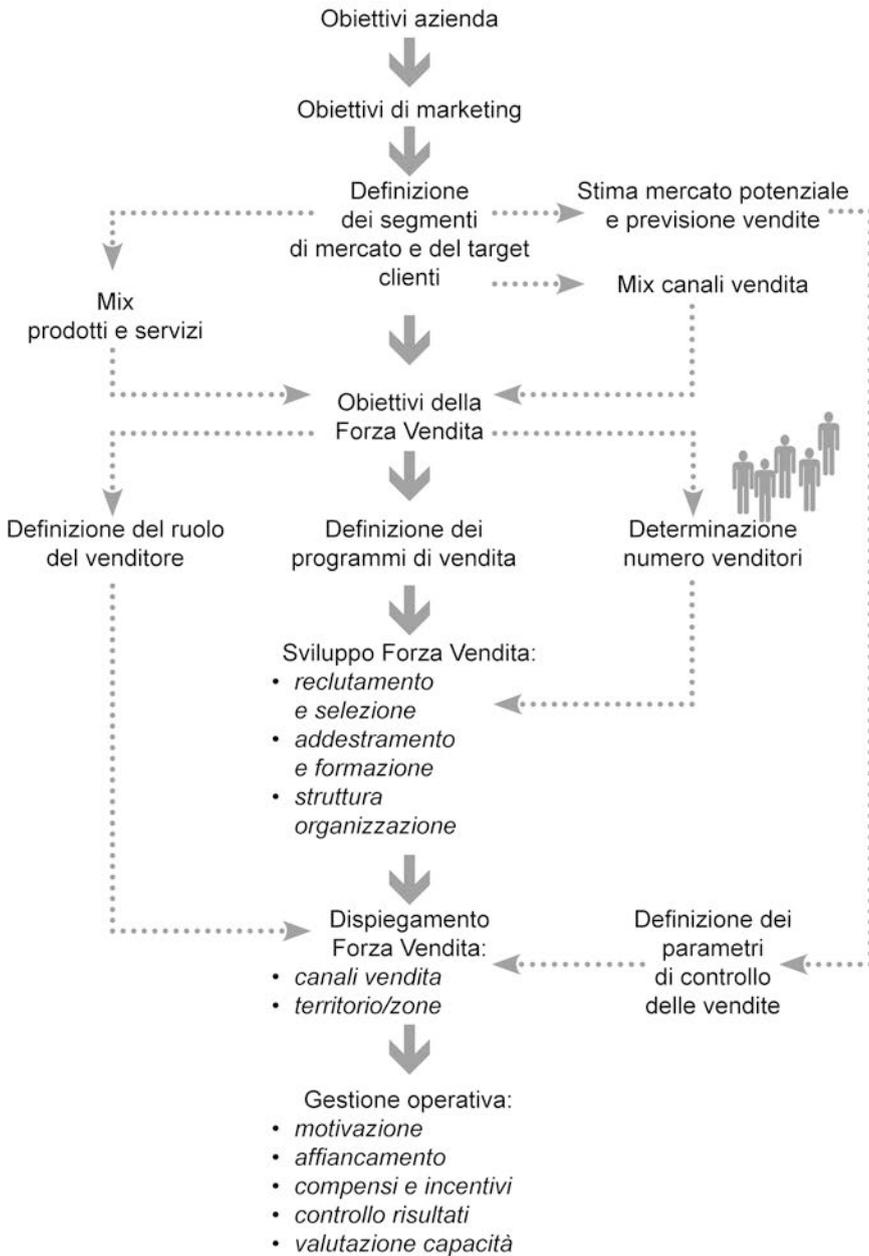
1.1. I contenuti del sales management

Gestire una forza vendita comprende molte attività che vanno dal selezionare, addestrare e motivare il gruppo di venditori al valutare le loro performance e determinare le necessarie azioni correttive. Inoltre il responsabile delle vendite, quale sia la sua posizione, oltre ad essere coinvolto nella pianificazione e direzione delle azioni di marketing rivolte ai clienti dell’intera azienda o a quella di una determinata regione, deve analizzare i risultati di vendita e fissare gli obiettivi.

¹ Hartley R., *Il sales management: considerazioni introduttive*, in Marino A. (a cura di), *Pianificazione ed organizzazione delle vendite*, Giuffrè Ed., 1981.

² Calvin R.J., *Sales management demystified. A self-teaching guide*, McGraw-Hill, 2007.

Fig. 1.1 – Decisioni da prendere per la gestione delle vendite



Fonte: adattamento da: Marino A. (a cura di), *Pianificazione delle vendite*, Giuffrè ed., 1981

La gestione della forza vendite è soprattutto un processo dalle molte fasi e tutte devono essere controllate per poter controllare l'intero processo. Il responsabile vendite, per guidare bene i suoi venditori, deve conoscere e poter intervenire sulle singole fasi ma soprattutto deve comprendere l'intero sistema che le singole fasi compongono e le influenze esistenti tra le stesse. Vi sono manager che sono bravi motivatori ma non sanno reclutare bravi venditori. Altri sono eccellenti "allenatori" della loro squadra di venditori ma allo stesso tempo non comprendono le ragioni di una costante valutazione dei risultati che vengono conseguiti. Anche una sola carenza nel coordinare le diverse attività indebolisce l'impatto della forza vendita sul mercato dell'azienda.

Il processo della guida di venditori comprende queste fasi:

- reclutamento dei venditori che parte dalla definizione dei compiti assegnati dalla (specifica) azienda e del profilo più idoneo dei candidati e comprende la conoscenza delle tecniche di selezione unitamente alla capacità di condurre gli incontri di selezione;
- formazione dei venditori per quanto riguarda le necessarie conoscenze di base (prodotti, politica aziendale, clienti, concorrenti), le capacità di vendita con incontri, seminari e con l'affiancamento sul campo;
- compensi ai venditori, leva delicata da gestire unitamente al mix tra le componenti fissa e variabile;
- organizzazione che riguarda la scelta dei canali di vendita, la copertura territoriale con definizione delle aree e zone di vendita. Compito importante che ha riflessi anche sui risultati di vendita a medio e lungo termine. Opzione per un unico venditore nella zona o più venditori per zona ma specializzati per tipologia cliente. Ma l'organizzazione riguarda anche le attività necessarie per condurre a buon fine i piani e definire le relazioni interpersonali tra coloro che, con ruoli diversi, fanno parte della forza di vendita. È compresa anche la gestione del carico di lavoro e di conseguenza del tempo che i venditori dedicano all'azienda, specie se agenti plurimandatari;
- pianificare, cioè determinare gli obiettivi per singolo territorio, stabilire le politiche e fissare i programmi, le campagne di vendita con relativi piani specifici;
- fare vendere prestando attenzione a tutti gli aspetti del lavoro dei venditori: come vengono contattati i clienti, come vengono svolte le trattative, come viene sviluppata la prospezione della zona. Ma anche azioni di sostegno ai venditori e servizi per assicurare la continuità delle relazioni con i clienti;
- animazione e motivazione dei venditori per favorire l'ottenimento dei risultati da parte dei singoli e dell'intera squadra. Significa "fare spoglia-

toio”, con un’analogia sportiva, in modo che ciascuno si senta valorizzato e soddisfatto del proprio lavoro anche perché avverte che l’azienda ha a cuore la sua crescita professionale attraverso corsi di formazione;

- cura dell’immagine dell’attività di vendita e dei venditori. Spesso questa fase viene trascurata mentre è importante per facilitare i rapporti con altri gruppi aziendali estranei al marketing e alla vendita;
- monitorare i risultati di vendita ottenuti e misurare efficienza e efficacia dell’azione di vendita. Questo permette di individuare le aree di miglioramento e potere intervenire prontamente.

1.2. Le caratteristiche del buon manager delle vendite

Il successo di un manager delle vendite è alimentato dalle sue capacità tecniche e umane. Quelle umane prevalgono nella selezione, formazione, motivazione e affiancamento. Le abilità tecniche e le conoscenze collegate risultano preponderanti quando si toccano l’organizzazione, la messa in atto di azioni commerciali, la fissazione degli obiettivi e la misura della produttività della funzione commerciale. La sola personalità e l’ascendente nei confronti dei venditori sono oggi necessari ma non sufficienti per essere manager di successo.

Per tratteggiare l’identikit del buon manager delle vendite si può dire:

- ha voglia di guidare una squadra verso il successo ponendo obiettivi. Accetta i giudizi e lavora per ottenere miglioramenti;
- sa di essere agente di cambiamento e lo favorisce anche modificando la sua gestione, le abitudini della sua squadra. Lavora per creare un ambiente favorevole ai risultati e ai cambiamenti;
- sa comunicare con la gente, non solo con i clienti e con i venditori;
- ha le capacità per mettere in atto il processo di vendita, capacità che segnano lo spartiacque tra bravi e meno bravi;
- sa delegare le attività ma conserva la responsabilità delle azioni decise;
- non si sostituisce ai venditori mediocri nell’ottenere i risultati richiesti. In questi casi preferisce intervenire attraverso la formazione e se, trascorso un adeguato tempo, i risultati continuano a non arrivare, allora interrompe il rapporto con i venditori mediocri;
- sa gestire tutti i venditori, vecchi e nuovi.

Sono sette le aree nelle quali deve essere o divenire esperto un buon manager delle vendite:

1. **Amministrazione.** Lavorare con report, assicurarsi che il flusso dei documenti non contenga errori, coordinare il processo vendite – consegne – servizio.