

Tullio Miscoria, Vincenzo Patti

DIVENTA IL VENDITORE CHE FA LA DIFFERENZA

Quando il talento
accresce la competitività
dell'impresa



MANUALI/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.



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.

Tullio Miscoria, Vincenzo Patti

**DIVENTA
IL VENDITORE
CHE FA
LA DIFFERENZA**

**Quando il talento
accresce la competitività
dell'impresa**

FrancoAngeli

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1^a edizione. Copyright © 2014 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

Prefazione, di *Mario Del Corso* pag. 9

Per partire » 11

La differenza tra distribuire e vendere

Per vincere serve un pilota di talento... e non solo! » 15

La differenza tra uno bravo e un talento » 18

“Perché tra le tante offerte sul mercato dovrei scegliere la sua?” » 21

E tu ce l'hai l'X-Factor? » 25

Quanto conta il carisma » 29

Le abilità relazionali e negoziali

Se ci credi, ce la fai(?)	pag.	35
Esperienza o preparazione?	»	39
La rana e il pipistrello: dalla reattività alla proattività	»	43
Chi ha stile si riconosce	»	47
Tutta questione di leadership	»	51

L'efficacia dell'approccio metodologico

“Mi farebbe piacere incontrarla”	»	59
Parli come badi	»	63
Evita di fare lo sbruffone	»	67
“Voglio schiacciatori che schiaccino bene palloni alzati male”	»	70
Vendere di tutto e di più	»	74
Cosa avreste pensato al posto nostro?	»	77
Difendere il prezzo a qualunque costo	»	79
I prezzi: facile abbassarli, più complesso alzarli	»	85

La capacità di organizzarsi

Non si va a caccia con il mitra	pag. 91
Per ricevere bisogna prima dare	» 95

La Direzione vendite

Che cosa vorrei sentirmi dire dal mio Area manager	» 101
Un Direttore vendite si valuta solo dagli economics?	» 105
Sai essere un motivatore?	» 108
Sul campo, a fianco dei miei collaboratori	» 111
Sfida o salto nel buio?	» 115
Nessun venditore è un'isola	» 120
“Un corso di formazione a me, che ho più di dieci anni di esperienza?”	» 124
Giunti al traguardo – Lettera a un giovane venditore	» 129
Lecture consigliate	» 131
Gli Autori	» 133

Prefazione

Ricordo bene il giorno di circa quattro anni fa quando conobbi Vincenzo e Tullio. Erano gli inizi dell'avventura di V+, anzi allora *Vendere di più*.

Giravo l'Italia per presentare il progetto editoriale e mi fu consigliato di andare a conoscere i fondatori della Harris Italia.

Mi recai nei loro uffici a Torino e fui accolto come un vecchio e caro amico. Fu intesa a prima vista!

Un approccio di gran valore! Da subito ho apprezzato la loro disponibilità, la competenza e soprattutto l'umanità: in un mondo dove tutti sgomitano per apparire e magari coprire la scarsa consistenza, Vincenzo e Tullio quasi chiedono il permesso di dire la loro.

Apprezzo la loro concretezza e la passione con la quale affrontano il complesso mercato della formazione.

Come editore e AD della rivista V+ sono davvero orgoglioso di ospitare i loro articoli e di poter scrivere la prefazione di questo testo.

Consiglio una lettura attiva: fare esperienza diretta e personale di quello che loro scrivono ritengo sia l'unico modo per ottenere risultati.

Questo non è un libro da sfogliare, è una perla ricca di inform... AZIONI!

Mario Del Corso
AD V+ S.r.l.

Per partire

Questo testo è la sintesi di tutto il materiale che in questi anni abbiamo prodotto, e in alcuni casi scritto su blog e riviste, sul tema della vendita e della direzione commerciale, riadattato, arricchito e integrato in funzione di questo progetto editoriale.

Auspichiamo che il testo, organizzato sotto forma di brevi capitoli, quasi “articoli”, sia fonte di ispirazione per tutti coloro che oggi, più di ieri, devono confrontarsi con mercati sempre più sfidanti, con interlocutori confusi e indecisi – che attuano strategie di acquisto improntate a ottenere il massimo al prezzo più basso possibile, ma che non sempre analizzano compiutamente il valore dell’offerta – e, soprattutto, con pressioni molto forti e obiettivi molto elevati.

Lasciamo a voi decidere se procedere a una lettura sequenziale o scegliere quali scritti privilegiare per primi.

Il testo parte con l’analisi degli aspetti che identificano un venditore di valore, si sviluppa nel definire gli approcci di stile e di metodo che generano attenzione e coinvolgimento da parte del cliente e che valorizzano appieno l’offerta, oltre a porre l’attenzione su aspetti legati alla contrattazione, che rappresenta un momento delicato della trattativa, non solo per garantire marginalità, ma anche per salvaguardare l’immagine del venditore e dell’azienda stessa. Seguono alcuni capitoli sulla direzione commerciale e il tutto si conclude su aspetti dell’attività di vendita che in questi ultimi anni hanno acquisito una crescente importanza.

Ci piacerebbe ricevere commenti e osservazioni su quanto proposto o omissso. Sarebbe un'eccezionale opportunità per stabilire un confronto con chi ci legge e con quanti hanno partecipato ai nostri workshop (non ci piace chiamare “corsi” le nostre giornate d'aula), ai seminari e alle convention alle quali siamo stati invitati come relatori.

Alla fine del libro troverete i nostri contatti e per tutti coloro che ci scriveranno... abbiamo pensato a un piccolo omaggio.

Buona lettura!

Tullio Miscoria e Vincenzo Patti

La differenza tra distribuire e vendere



Per vincere serve un pilota di talento... e non solo!

Un venditore capace, proattivo, motivato e focalizzato sugli obiettivi attesi fa la differenza.

In questi anni, abbiamo avuto modo di entrare in contatto con molteplici organizzazioni commerciali che operano in differenti settori (sia in ambito BtoB sia BtoC) e abbiamo rilevato che, se molti venditori svolgevano un lavoro diligente, che consentiva loro di ottenere buoni risultati, ma solo in un mercato sostenuto da una consistente domanda, pochi erano in grado di conseguire obiettivi particolarmente sfidanti in periodi di marcata recessione, nonché di realizzare risultati di vendita interessanti anche quando la capacità competitiva dell'azienda non era allineata a quella dei leader di mercato.

Noi crediamo che chi ha talento non abbia delle particolari doti innate, ma che, animato da un'intensa passione per il proprio lavoro, abbia sviluppato, giorno dopo giorno, una capacità critica e una forte motivazione che lo hanno portato ad affinare le proprie abilità relazionali e negoziali e ad aggiornare le proprie competenze, per comprendere sempre meglio la realtà dal punto di vista del suo interlocutore.

La chiarezza d'idee è il punto di partenza per ottenere un buon risultato nella vendita e questa nasce dalla preparazione e dal confronto critico, sia in ambito formativo sia con la propria squadra. Le statistiche hanno ampiamen-

Il capitolo è stato scritto da Tullio Miscoria e Vincenzo Patti.

te dimostrato che le imprese più performanti, in America come nel Vecchio Continente, sono quelle che più investono in tal senso. L'esperienza, come avremo modo di spiegare, rappresenta una dote importante ma insufficiente per le sfide attuali.

I Direttori vendite e gli Area manager devono essere in grado non solo di indirizzare l'impegno dei loro team, ma anche di affinare e sviluppare le abilità e le competenze dei singoli per realizzare efficacemente le strategie definite dalla direzione commerciale. Perché un'organizzazione ottenga il miglior risultato possibile, è fondamentale che i propri uomini di vertice siano leader e coach al tempo stesso, capaci di accrescere l'efficacia di ogni singolo componente della squadra.

Un venditore di talento ha avuto una grande scuola che l'ha preparato non solo tecnicamente, ma anche nello sviluppo della relazione con il cliente, l'ha motivato e incentivato a investire su se stesso, facendogli comprendere quanto la vendita sia una grande palestra di vita e fonte di soddisfazioni non solo economiche.

Non vorremmo però che qualche lettore fosse indotto a pensare che il successo di un'impresa derivi esclusivamente dalla capacità delle sue risorse commerciali. Analogamente a quanto avviene negli sport motoristici, un pilota con modeste capacità che guida una macchina tra le più performanti può arrivare tra i primi, precedendo anche chi ha più talento di lui, ma difficilmente riuscirà a vincere una corsa e meno che meno il campionato. Al tempo stesso, il più forte e determinato con un mezzo modesto potrà ambire al massimo ai gradini più bassi del podio, evidenziando le sue capacità rispetto al compagno di squadra e agli altri piloti.

Per arrivare al successo è necessario avere un pilota che faccia la differenza, un'auto o una moto competitiva, uno staff tecnico all'altezza della sfida e una dirigenza capace di scelte strategiche e tattiche anche coraggiose.

Molte imprese ricorrono ai nostri interventi di formazione o di consulenza prevalentemente quando si evidenziano forti criticità nel realizzare i target di vendita.

Se, da un lato, i vertici aziendali imputano la mancanza di risultati all'incapacità dei loro commerciali di valorizzare l'offerta, difendere il prezzo e ricercare attivamente un maggior numero di nuovi clienti, dall'altro i venditori sostengono che le cause dell'insuccesso sono da ricercare nei prezzi troppo elevati, nell'inadeguatezza dell'offerta rispetto alla concorrenza e nella formulazione di obiettivi senza alcun criterio logico.

Raramente una delle due parti può provare in modo oggettivo e documentabile la fondatezza delle proprie affermazioni, con una conseguente diffusa frustrazione a tutti i livelli. Poche sono le aziende che attuano una periodica

valutazione sulle capacità nell'applicare efficacemente il modello di business dell'impresa.

Quando il mancato risultato coinvolge però la quasi totalità delle risorse, pensare che sia solo un problema di preparazione o di motivazione dei venditori è pretestuoso se non sospetto dell'incapacità dei vertici nel mantenere elevata la capacità competitiva dell'impresa e di darsi obiettivi realistici.

Preparare le persone a realizzare i target attesi è determinante quanto disporre di strategie e strumenti efficaci per confrontarsi con il mercato e la concorrenza. Il successo si costruisce prima di scendere in campo. Esattamente come negli sport motoristici, per vincere il campionato serve un pilota non solo bravo ma di talento, una macchina sufficientemente competitiva e una squadra motivata.



In pillole

-
- ◆ Venditori di talento non si nasce: si diventa!
 - ◆ La passione per il proprio lavoro, unita alla capacità critica nell'analizzare ciò che si sta facendo per individuare come farlo meglio, sono i primi passi verso il miglioramento.
 - ◆ Il venditore di talento consente all'azienda di raggiungere risultati eccellenti, ma per acquisire quote di mercato significative è indispensabile un'offerta competitiva e un team di persone affiatato e motivato.
-

La differenza tra uno bravo e un talento

All'interno delle organizzazioni commerciali si evidenzia spesso una marcata differenza di risultati tra i vari componenti, che non sempre premia chi ha accumulato una significativa esperienza, abbinata alla solidità di un ricco portafoglio clienti.

In molti casi, le risorse impegnate si sono rivelate sicuramente capaci di accogliere o di sviluppare la domanda esplicita del cliente, ma molto in difficoltà nell'individuare nuove opportunità, nel far emergere esigenze latenti, nel gestire la competizione con concorrenti aggressivi e nel creare un rapporto di fidelizzazione basato sul valore di una reale partnership.

Vendere in un mercato che tira è un conto; ottenere risultati in periodi di recessione è un'altra cosa. Ed è proprio in questi frangenti che si vede chi ha talento.

Oggi incontriamo molti venditori mediamente esperti nello svolgimento quotidiano del loro lavoro: attivano contatti a freddo (frequentemente in modo svogliato e con un approccio che non convince neanche loro), incontrano i clienti (in modo distaccato o falsamente cordiale), pongono loro domande di qualificazione (spesso poco focalizzate), presentano l'azienda e il prodotto/servizio più idoneo (ma, il più delle volte, senza rendere misurabile la differenza con la concorrenza, se non in modo vago e generico), gestiscono

Il capitolo è stato scritto da T.M. e V.P.

le obiezioni con risposte sensate (ma solitamente poco convincenti) e contrattano il prezzo (anche se in molti casi la negoziazione è fatta con il proprio responsabile, invocando la perdita dell'ordine se non viene concesso quello che il cliente chiede).

Il valore si misura non nel vendere, ma nel come è conclusa la trattativa. Se il cliente chiede uno sconto e questo gli è accordato senza alcuna contropartita, l'affare può dirsi fatto, ma molto probabilmente, al termine dell'incontro, l'interlocutore sarà indotto a pensare "che ci abbia provato", salvo poi fare retromarcia appena lui "ha alzato il tiro". Una riflessione che peserà sulle prossime trattative e una concessione con poche possibilità di recupero. D'altro canto, anche una posizione rigida del venditore nel nulla concedere potrebbe costringere il cliente alla chiusura dell'ordine, se non ha una valida alternativa, salvo poi "vendicarsi" in futuro, sollevando contestazioni più o meno pretestuose o pensando di rivolgersi altrove per ulteriori forniture.

Il venditore di valore sa bene che non si va "a caccia con il mitra" e che a poco serve "mezz'ora di fuoco" dissennato al telefono su qualsiasi possibile "preda" per strappare un appuntamento, ma che l'attivazione di nuovi contatti nasce da una ricerca attenta di quelli eleggibili, ai quali proporre un incontro che stimoli curiosità e interesse e non semplicemente finalizzato a presentare l'azienda e le sue mirabolanti soluzioni.

Superare la passività e l'apatia con i vari interlocutori vuol dire creare un appuntamento con elevate aspettative. La prima cosa che il cliente si domanderà sarà: "Perché mi ha contattato?", "Che cosa conosce del mio mercato e della mia azienda?", "Perché dovrei ascoltarlo, posto che le mie esigenze sono in qualche modo soddisfatte?". Se non vi è una buona motivazione al contatto e un forte accreditamento, è prevedibile un atteggiamento di superficiale interesse da parte di chi ha accolto l'invito.

Un venditore carismatico sa ottenere collaborazione, fissando da subito l'obiettivo dell'incontro, ovvero verificare se vi sono o meno i presupposti per un accordo di reciproco interesse; si propone con un atteggiamento capace di ispirare fiducia; si mostra sicuro, pacato e sorridente; si esprime in modo semplice e diretto e non con un linguaggio "da brochure"; attraverso esempi, rende misurabile quanto afferma; usa un approccio sintonico e mai distonico; utilizza domande per indirizzare la trattativa, per comprendere quello che il cliente potrebbe essere interessato a migliorare, per mostrare attenzione e per indurlo a rivalutare aspetti discordi; non utilizza mai una dialettica "contro" e soprattutto, da bravo negoziatore, evita i "no", preferendo un più proficuo "Capisco il suo punto di vista, ma..."; privilegia termini quali "investimento" rispetto a "costo"; non fa pressioni controproducenti,

ma si mostra determinato e senza imbarazzo nell'invitarlo a concludere ora e adesso l'accordo.

La vendita non è una tecnica, ma un'abilità, che richiede tre imprescindibili competenze: capacità relazionali, approcci di metodo efficaci e buona organizzazione delle attività. Sono aspetti che ciascuno può sviluppare, posto che abbia una forte motivazione e una valida guida, per non procedere attraverso un dispendioso percorso fatto di prove ed errori. Alcune caratteristiche personali possono rappresentare un vantaggio, ma è chiaro che bisogna affinarle e indirizzarle. L'approccio di metodo, per un'efficace gestione di una trattativa negoziale, si acquisisce facilmente, ma è la pratica diligente che dà una padronanza sufficiente per operare in modo sicuro. È come imparare a guidare l'auto: la teoria è semplice, ma è l'esercizio quotidiano che ci consentirà di muoverci nel traffico con adeguata disinvoltura. Infine, la redditività dell'impegno sul campo è fatta di organizzazione, idee chiare sulle priorità e determinazione, senza la quale non si raggiungono risultati.

Se guardiamo alla realtà attuale, in molte reti vendita abbiamo persone con sufficienti capacità di vendere in un mercato relativamente facile e poche in grado di fare numeri significativi. Vi è in qualche modo la responsabilità di chi le coordina, che dovrebbe indirizzare l'impegno, aggiornare e affinare le indicazioni di metodo, motivare e stimolare le persone a migliorarsi, guidarle nella pianificazione delle attività. Ma forse è proprio qui il problema: vi sono poche risorse di valore perché non abbiamo uomini di vertice preparati a portare il loro team a fare la differenza, ma solo pronti ad assegnare obiettivi, creare pressione e... dare qualche pacca sulla spalla all'occorrenza.



In pillole

- ◆ In un mercato in espansione, vendere può rivelarsi relativamente semplice; il talento di un venditore si riconosce nei momenti di contrazione.
- ◆ L'abilità si evidenzia non tanto nella capacità di chiudere un contratto, quanto nel raggiungere una conclusione della trattativa che sia gratificante per le due parti.
- ◆ La vendita non è una tecnica, ma un'abilità che richiede tre imprescindibili competenze: 1) capacità relazionali e negoziali, 2) approcci di metodo efficaci, 3) buona organizzazione delle attività.