Pierpaolo Peretti Griva
Silvio Trombetta

Aumentare le vendite con la SELF-EFFICACY

Un approccio innovativo al miglioramento delle prestazioni commerciali

FrancoAngeli

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.

Pierpaolo Peretti Griva
Silvio Trombetta

Aumentare le vendite con la SELF-EFFICACY

Un approccio innovativo al miglioramento delle prestazioni commerciali

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2015 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. Migliorare le prestazioni commerciali pag. 11

1. Esistono comportamenti (acquisibili) che fanno vendere di più? » 17

1.1. Come le convinzioni influenzano i comportamenti » 19

1.2. Le convinzioni potenzianti migliorano i risultati » 25

1.3. Le convinzioni e il loro effetto sulle prestazioni » 29

2. Come migliorare l'autoefficacia per modificare le prestazioni » 33

2.1. Demolire le credenze limitanti e darsi da fare: la tecnica A-B-C-D-E » 37

2.2. Le proprie esperienze di successo come fonte di autoefficacia » 46

2.3. Come utilizzare le esperienze degli altri come fonte di potenziamento personale » 51

2.4. Utilizzare i feedback come leva per lo sviluppo dell'autoefficacia » 52

2.5. La gestione dei successi e degli insuccessi » 59

2.6. Allargare il “perimetro del possibile”: darsi obiettivi sfidanti e impegnarsi a raggiungerli pag. 75

3. Che cosa riesce a fare chi cura il proprio livello di autoefficacia » 80

3.1. Come l’autoefficacia influenza la vita e le prestazioni delle persone » 80

3.2. Come migliorano i risultati commerciali sviluppando l’autoefficacia dei venditori » 84

3.2.1. Consulenti di vendita nell’automotive Premium » 86

3.2.2. Il procacciamento di potenziali clienti attraverso il recall telefonico » 90

3.2.3. L’autoefficacia come strumento per la ristrutturazione della percezione del proprio ruolo » 92

4. Come si sviluppa il processo di vendita » 96

4.1. Le fasi del processo di vendita » 98

4.2. La fase dell’accoglienza » 101

4.3. L’analisi delle esigenze del cliente » 104

4.4. La proposta della soluzione d’acquisto » 108

4.5. La gestione delle obiezioni » 111

4.6. La conclusione della trattativa » 116

4.7. Le azioni di follow-up » 118

5. Migliorare le prestazioni della propria squadra » 120

5.1. Come contribuire allo sviluppo dell’autoefficacia dei venditori » 122

5.2. Come i manager della vendita possono potenziare la propria autoefficacia » 127

6. Costruire un percorso di sviluppo » 129

6.1. Coaching e affiancamento on-the-job per lo sviluppo dell’autoefficacia » 131

6.2. Lo sviluppo dell'autoefficacia di gruppi medio-grandi pag. 132
6.3. Dimostrare l'efficacia degli interventi » 134

Ringraziamenti » 137

Bibliografia » 139

La vertigine non è paura di cadere ma voglia di volare
Jovanotti

Introduzione. Migliorare le prestazioni commerciali

Questo libro si pone l'obiettivo di migliorare le prestazioni commerciali di chi si occupa di vendita attiva: i venditori, i consulenti di vendita, i commessi, gli account commerciali ecc.

Leggerlo sarà tuttavia utile anche a chi deve organizzare e gestire una forza vendita: direttori commerciali e responsabili delle vendite, Area e Regional Manager, che potranno trovare spunti sia per sviluppare le proprie prestazioni, sia per favorire il potenziamento commerciale delle persone della cui gestione sono responsabili. È infine un libro adatto anche a quelle persone che ricoprono funzioni aziendali dedicate allo sviluppo delle competenze professionali e manageriali, perché troveranno stimoli per progettare e gestire interventi di potenziamento a beneficio dei propri colleghi che ricoprono ruoli che hanno come obiettivo la vendita di prodotti o servizi.

Per migliorare le prestazioni è senza dubbio necessario sviluppare capacità e abilità specifiche.

Ma questo non basta. Più di 2.000 studi sperimentali realizzati dalla fine degli anni Settanta a oggi dimostrano che **per sviluppare le prestazioni occorre anche aumentare la propria self-efficacy, cioè la convinzione personale di essere capaci a organizzare e a svolgere con successo le azioni necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati**[1].

[1] La definizione è di Albert Bandura, punto di riferimento assoluto per gli studi sulla

Come dire: per svolgere un'attività in modo eccellente non basta il "saper fare" quella determinata prestazione, ma occorre anche sviluppare un "sapere di saper fare", cioè una consapevolezza delle proprie conoscenze e capacità utili per realizzare gli obiettivi da ottenere.

Albert Bandura, ha infatti scoperto e dimostrato che, a parità di abilità, ciò che fa la differenza nella realizzazione di una prestazione eccellente è **la percezione di capacità che la persona ha rispetto al saper svolgere quell'attività**[2].

Se la sua percezione è alta la persona tenderà a usare al meglio le sue conoscenze e capacità, aumentando le probabilità di successo. Se invece la self-efficacy è bassa la persona tenderà a ridurre l'investimento e l'utilizzo delle proprie risorse, riducendo così anche la qualità della prestazione e aumentando invece le probabilità di fallimento.

Per migliorare una prestazione commerciale occorre quindi occuparsi di due aspetti: lo sviluppo delle competenze e delle tecniche di vendita e il potenziamento del senso di autoefficacia delle persone che vendono.

"Rinfrescare" le tecniche di vendita, porre maggiore attenzione all'analisi delle esigenze, essere più incisivi nella proposta della soluzione e più determinati e assertivi nella fase di conclusione della trattativa per ottenere la firma sul contratto sono comportamenti molto utili per vendere di più. La questione cruciale è però comprendere perché anche venditori esperti, certamente abili nell'utilizzare le tecniche di vendita, in determinate situazioni perdano efficacia e non riescano a mettere in atto i comportamenti e le azioni più adatte rispetto al momento commerciale che sono chiamati a gestire.

Le ragioni per le quali ciò accade sono diverse, articolate e, a volte, anche complesse. La teoria della self-efficacy fornisce una possibile spiegazione del perché ciò avvenga.

L'autoefficacia influenza infatti i principali processi in base ai quali "funzioniamo": i processi cognitivi, motivazionali, affettivi e decisionali hanno un effetto sul nostro agire e, in base alle convinzioni dalle quali sono sostenuti, ci portano a realizzare una prestazione di livello e di qualità diversi.

self-efficacy sviluppati alla fine del secolo scorso presso la Stanford University. Per una trattazione completa del suo pensiero si veda Bandura (1997).

[2] Gli studi sperimentali hanno dimostrato che la self-efficacy riesce a predire il comportamento delle persone meglio di altri costrutti psicologici come l'autostima, il concetto di sé, la motivazione alla competenza, le aspettative di risultato, il locus of control (Bandura 1997).

Accade infatti a ciascuno di noi di assumere, a volte, comportamenti che sono inefficaci rispetto all'obiettivo da realizzare perché ci siamo costruiti una rappresentazione della realtà, e degli attori che in essa agiscono, sulla base della quale il comportamento più efficace da adottare viene ritenuto impraticabile, inutile o addirittura impossibile da attuare.

Per esempio, se la convinzione di un venditore è quella che il cliente appena entrato in negozio non è intenzionato ad acquistare, la sua tensione e intensità nel seguire il processo di vendita, che pure conosce e del quale padroneggia le fasi, saranno così basse da generare l'effetto di non indurre il cliente a comprare. D'altronde, poiché quel cliente, gestito con poca convinzione, probabilmente non sarà stato indotto ad acquistare, la negoziazione commerciale avrà avuto un esito negativo. L'evidenza che quel potenziale cliente non ha comprato produrrà, nella mente di quel venditore, il rafforzamento della convinzione che il cliente non era intenzionato a spendere dei soldi. Il sedimentarsi di quella convinzione alimenterà altre credenze simili, e così via, in un circolo vizioso inarrestabile.

Seguendo l'esempio, scopriremo che, per modificare la prestazione commerciale di quel venditore, dovremo certamente ribadirgli quali siano i comportamenti opportuni ma, per ottenere che li applichi, dovremo anche aiutarlo a modificare la convinzione che quel comportamento sia da lui impraticabile; o che sia inutile o impossibile metterlo in pratica. Se non ci preoccuperemo di modificare quella convinzione, quel venditore non potrà assumere il comportamento che auspichiamo metta in atto.

Vedremo infatti che le convinzioni maturate guidano i nostri comportamenti e che, poiché questi ultimi hanno bisogno di essere assolutamente coerenti con le convinzioni che li sostengono, quello che facciamo è mediato dalle credenze che sviluppiamo. Risulta impossibile fare qualcosa che non sia sostenuto da una convinzione, a meno di palesare una patologia schizofrenica[3].

A volte, quindi, convinzioni che riteniamo oggettive e logiche ci orientano verso comportamenti di vendita che possono rivelarsi non efficaci: questo libro intende facilitare la comprensione di questo processo e agevolare la messa in pratica dei comportamenti e delle azioni più efficaci, a seconda dei casi.

Una delle convinzioni che andremo a demolire, che rappresenta spesso un importante ostacolo all'esecuzione di prestazioni commerciali efficaci, è quella in base alla quale si ritiene, in modo un po' fatalistico, che l'esito di

[3] La patologia schizofrenica spiega infatti la ragione della messa in atto di comportamenti incoerenti.

una trattativa commerciale dipenda più dalle scelte del cliente che non dal comportamento di chi vende, e quindi che il risultato commerciale sia poco determinabile dalla prestazione commerciale e molto, viceversa, dal maggiore o minore orientamento all'acquisto da parte del cliente.

Siamo convinti, invece, che **la prestazione commerciale possa significativamente determinare le scelte del cliente**. Dovrebbe risultare già evidente, ai nostri scopi, come differente finirà per essere la prestazione di chi crede di poter influenzare l'esito di una negoziazione commerciale rispetto a chi si fosse persuaso del contrario.

Ciò vale anche rispetto alla lettura di questo libro e all'applicazione di quello che verrà appreso: pensare di poter migliorare le proprie performance commerciali è già di per sé un test di autoefficacia. Abbiamo infatti visto come credere che quanto proponiamo non sia fattibile o sia difficilmente realizzabile costituisce indubbiamente un presupposto per l'insuccesso. Viceversa, essere convinti di farcela è il primo passo per raggiungere l'obiettivo.

Consigliamo quindi di procedere nella lettura soltanto a chi sia convinto di poter ottenere lo sviluppo delle proprie prestazioni commerciali, leggendo questo libro. Dimostreremo infatti che coloro i quali non avessero questa convinzione difficilmente potranno trarne beneficio.

D'altronde **le persone che hanno utilizzato le tecniche che proporremo hanno aumentato la propria efficacia commerciale, migliorando le proprie prestazioni e ottenendo risultati fino al 30 per cento superiori rispetto a quando non utilizzavano le tecniche proposte, o rispetto a loro colleghi che, a parità di competenze tecniche e in condizioni di contesto identiche, non le hanno applicate**.

La relazione fra le convinzioni sviluppate, i comportamenti e le azioni messe in atto e le prestazioni vale ovviamente in tutti gli ambiti dell'agire individuale e di gruppo. Le ricerche e gli studi sperimentali, che dobbiamo innanzitutto a Bandura e ai suoi collaboratori ma anche ad altri ricercatori, confermano la grande importanza e il significativo impatto che il potenziamento dell'autoefficacia hanno sui nostri comportamenti, come avremo modo di approfondire più avanti.

Nel **cap. 1** ci occuperemo di verificare se esistano dei comportamenti che meglio di altri consentono di ottenere prestazioni commerciali di successo e come il riuscire a metterli in atto dipende proprio dalla forza dell'autoefficacia.

Il **cap. 2** consentirà di comprendere attraverso quali azioni, utilizzando quali tecniche e quali strumenti, sia possibile accrescere il proprio senso di autoefficacia, mentre il **cap. 3** permetterà di riscontrare i risultati che sono

stati ottenuti da chi ha sviluppato un alto livello di self-efficacy, non soltanto nell'ambito delle prestazioni commerciali, ma anche in qualsiasi altro contesto della vita.

Gli ultimi tre capitoli sono specificatamente dedicati, rispettivamente, **a chi**:

- **vende**, che troverà nel **cap. 4** tutto ciò che occorre per applicare un approccio autoefficace al processo di vendita;
- **gestisce reti di vendita**, che troverà nel **cap. 5** suggerimenti per sviluppare l'autoefficacia propria e dei loro venditori;
- **si occupa di sviluppo** e vuole impostare programmi di sviluppo per le persone che lavorano nelle reti commerciali (**cap. 6**).

1

Esistono comportamenti (acquisibili) che fanno vendere di più?

"Voglio vendere di più", "Vorremmo che la nostra rete commerciale fosse più efficace", "Dobbiamo alzare il valore dello scontrino medio", "I nostri venditori devono gestire le obiezioni in modo più efficace", "L'analisi delle esigenze che i nostri venditori fanno è carente", "I nostri venditori 'chiudono' poche trattative", sono soltanto alcune delle richieste che ci arrivano da parte di singoli e di organizzazioni che vogliono sviluppare l'efficacia commerciale propria o dei loro venditori, commerciali, addetti alla vendita ecc.

Tutte queste richieste hanno l'obiettivo di migliorare i risultati commerciali. Alcune in modo esplicito, esprimendo l'esigenza in termini quantitativi: quando chiedono di voler vendere di più o di riuscire a far vendere di più chi svolge direttamente un ruolo commerciale cercano lo sviluppo dei volumi di vendita. Altre, invece, esprimono un'esigenza relativa alla "qualità" della vendita: quelle in cui l'aspettativa fa riferimento ad aumentare le capacità nella gestione di alcune particolari fasi o azioni del processo di vendita, o di aumentare il livello di fidelizzazione dei clienti. È chiaro, tuttavia, che, anche quando si parla di migliorare la "qualità" delle vendite, il fine ultimo, e di medio periodo, è quello di aumentare la quantità dei prodotti o dei servizi commercializzati.

Il punto dal quale partire pensiamo sia quello di chiedersi "se" sia possibile vendere di più. Ossia, se vi siano dei comportamenti che possono fa-

vorire lo sviluppo commerciale, oppure se il "vendere di più" dipenda da condizioni esterne, legate alle contingenze del mercato, al regime concorrenziale, alla competitività o, ancora, alla qualità dei prodotti e dei servizi, all'efficacia dei processi di delivery ecc. Giova infine chiedersi se la capacità di vendere non dipenda da attitudini innate, possedute da alcuni e non da altri, e difficilmente acquisibili.

Se si è convinti che vi siano dei comportamenti che più di altri possono facilitare la vendita e che questi possano essere appresi da chi è interessato a farlo, ha evidentemente senso ragionare della possibilità di stimolare le persone ad apprendere e mettere in atto comportamenti ritenuti utili. La maggiore o minore propensione individuale a mettere in pratica determinate azioni determinerà, semmai, il maggiore o minore sforzo che ciascuno dovrà compiere per raggiungere l'obiettivo di sviluppo.

Se, viceversa, si è persuasi dell'idea che siano gli agenti esterni a determinare in effetti lo sviluppo del business commerciale di un'organizzazione e i risultati che le persone sono in grado di raggiungere, è evidente che l'impegno di tutti dovrà andare nella direzione di investire sull'influenzamento (se e dove possibile) di quegli aspetti, non tanto sul miglioramento dei comportamenti delle persone addette alla vendita. Qualora poi si pensi che determinati comportamenti siano innati in qualcuno e non apprendibili da altri, sarà bene investire nella selezione del personale, individuando e assumendo nella propria rete commerciale i "portatori sani" di quelle capacità.

Voi che cosa pensate? Che sia possibile influenzare i risultati di vendita? Che i comportamenti efficaci per vendere di più possano essere appresi?

Noi siamo convinti che sia ragionevole trovare una mediazione fra le due possibili conclusioni estreme. Sostenere che poter offrire al mercato prodotti e servizi appetibili ai potenziali clienti, in condizioni di mercato e concorrenziali favorevoli, sostenuti da processi di erogazione efficienti ed efficaci sia una condizione che favorirà i risultati commerciali, è così scontato da risultare ovvio. Eppure, siamo convinti anche che, se queste condizioni di favore dovessero combinarsi con comportamenti di vendita inadeguati, è probabile che i risultati, anche in una situazione di contesto così favorevole, ne risentirebbero.

Crediamo, quindi, che esistono comportamenti più efficaci di altri per convincere un cliente ad acquistare i prodotti o servizi che un'azienda produce o eroga e che questi comportamenti siano acquisibili. È questa una convinzione rassicurante: sapere di poter fare qualcosa per riuscire a incidere sugli esiti della propria attività commerciale è molto potenziante e utile, soprattutto durante periodi di contrazione del mercato o

quando si è sottoposti a forti pressioni della concorrenza o, ancora, quando non si è nella condizione di commercializzare prodotti e servizi di particolare appeal per il cliente potenziale. Insomma, anche quando mancano le migliori condizioni esterne, è possibile intervenire per favorire la messa in pratica di comportamenti di vendita efficaci che permettono di migliorare, conseguentemente, i risultati.

È necessario sviluppare le convinzioni delle persone rispetto alla loro percezione di riuscire negli intenti che si propongono. Non sarà sufficiente dire e spiegare quali comportamenti siano più efficaci e in che modo è possibile metterli in pratica.

Abbiamo già visto, infatti, come sia necessario sviluppare parallelamente le abilità tecniche di vendita e la propria autoefficacia personale.

Vediamo, più in concreto, perché e per effetto di quali meccanismi questa affermazione può rivelarsi vera.

1.1. Come le convinzioni influenzano i comportamenti

Come copiosa letteratura dimostra (si veda, fra gli altri, Bandura 1995), esiste ormai unanime consenso sul fatto che le convinzioni siano un elemento fondante per il nostro agire quotidiano.

Ciò che facciamo in ogni momento, e il modo con il quale agiamo, è determinato dai pensieri che si sono sviluppati nella nostra mente.

Le azioni che mettiamo in atto sono la conseguenza del fatto che pensiamo che fare quella cosa sia giusto, etico, opportuno, dovuto e così via, a seconda dei casi.

Compiamo quell'azione perché ci siamo convinti che sia, "qui e ora"[1], quella che va compiuta. E che le modalità con le quali la stiamo mettendo in atto siano quelle più opportune.

Ci interessa sottolineare qui la **forza del legame fra la convinzione e l'azione conseguente**: è importante affermare che l'azione o il comportamento che conseguono alla convinzione devono essere coerenti, ovviamente non in assoluto, ma dal punto di vista di chi agisce.

Come abbiamo già avuto modo di accennare, questa coerenza è – potremmo dire – "sana" nel senso che se, viceversa, non intervenisse, le persone dimostrerebbero sintomi di patologie similschizofreniche.

[1] Con l'espressione convenzionale "qui e ora" s'intende di solito denotare che quanto stiamo dicendo è vero in un determinato momento, contesto e situazione. La stessa azione o lo stesso comportamento, pur con riferimento alla stessa persona "agente", potrebbero cambiare, mutando il momento, il contesto e la situazione.