

Daniele Trevisani

## Direzione vendite e leadership

Coordinare e formare i propri venditori  
per creare un team efficace



MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

## 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.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Daniele Trevisani

## **Direzione vendite e leadership**

Coordinare e formare i propri venditori  
per creare un team efficace

 **FrancoAngeli**

**TOOLS**

Copyright © 2020 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>1. Formazione e gestione del team di vendita</b>	pag. 11
1. Formare il team alle metodologie del Solution selling e del coaching	» 11
2. Leading by coaching	» 14
3. Combinare coaching e vendita di soluzioni (Solution selling)	» 15
4. Le cinque fasi del metodo Alm per le attività di vendita	» 17
5. Caratteristiche della leadership efficace	» 21
5.1. La leadership basata sul coaching	» 22
5.2. La leadership basata sull'Analisi della conversazione (AC)	» 22
5.3. La leadership basata sulle abilità emozionali	» 23
6. Formare i venditori all'ascolto empatico	» 25
6.1. Elementi positivi e distruttivi dell'empatia	» 26
6.2. Formare i venditori all'ascolto e pretendere che applichino un ascolto attivo e di qualità	» 27
6.3. Formare i venditori ad avere un atteggiamento empatico aiuta a sviluppare un rapporto speciale con il cliente	» 28
7. Sviluppare una comunicazione empatica fa bene	» 30

8. Organizzare efficacemente il tempo: strumenti e tecniche per ottimizzare il tempo dei venditori	pag. 33
9. I modelli di vendita e i modelli di chiusura	» 34
10. Fissare le priorità per i venditori	» 36
11. Aiutare i venditori a diventare autonomi	» 37
12. Far crescere la squadra	» 38
<b>2. Come coordinare l'attività dei diversi venditori e creare gruppi vincenti</b>	» 39
1. Il metodo Hpm per inquadrare lo stato delle energie del venditore e del team	» 40
1.1. Le sei aree di lavoro del metodo Hpm	» 40
1.2. I fattori da cui dipendono la performance personale e lo stato del venditore	» 46
1.3. I fattori da cui dipendono la performance e lo stato del team	» 47
2. Le tecniche e i principi per creare gruppi di vendita vincenti	» 48
3. Il diagramma di relazioni per l'analisi dei fattori di successo nella vendita	» 50
4. Applicazioni ai problemi di vendita	» 51
<b>3. Tecniche per pianificare goal, obiettivi e tipologie di delega</b>	» 57
1. I traguardi di vendita richiedono capacità di delega	» 57
2. La sequenza obiettivi-goal-progetti-task	» 59
3. Il goal-setting e la qualità comunicativa nella definizione degli obiettivi	» 63
4. Relazioni tra qualità del goal e qualità della comunicazione nel gruppo	» 65
4.1. Fattore <i>specific</i> , specifico	» 65
4.2. Fattore <i>measurable</i> , misurabile	» 66

4.3. Fattore <i>achievable</i> , raggiungibile	pag. 67
4.4. Fattore <i>relevant</i> , alta rilevanza percepita	» 68
4.5. Fattore <i>timely</i> , assegnato al momento giusto	» 73
5. Esempi di “definizione dei goal” nella direzione di gruppi. Saper inquadrare l’obiettivo operativo	» 73
6. La possibilità di autodeterminazione progressiva dei goal da parte dei membri del team	» 77
7. Tipi di delega e modi di delegare	» 79
7.1. Delegare in base ai compiti	» 79
7.2. Delegare in base all’obiettivo	» 80
8. Una riflessione. La fame che aiuta	» 81
9. Ricentrare il venditore sugli obiettivi e migliorarne l’efficacia attraverso la formazione vendite e i piani di sviluppo personale	» 82
<b>4. Direzione vendite tramite “campagne” di marketing, comunicazione e vendita</b>	» 85
1. Perché le campagne di comunicazione e vendita funzionano meglio delle attività di comunicazione generiche	» 85
2. Il concetto di energia di attivazione	» 88
3. Azioni comunicative come forma di <i>engagement</i> (ingaggio, aggancio, incontro, impegno)	» 90
4. Organizzarsi tramite “campagne di vendita” nella vendita professionale	» 92
5. La struttura a 12 punti di una campagna di vendita professionale	» 95
6. I punti chiave che determinano il successo di una campagna	» 97
7. Scheda per fissare i punti chiave della campagna	» 99

<b>5. Come valutare i risultati e il potenziale dei venditori</b>	pag. 105
1. Risultati di vendita	» 105
2. Atteggiamenti e comportamenti relativi alle <i>soft-skills</i> da valutare nel venditore	» 107
3. Costruire il profilo ideale contro il quale comparare il soggetto	» 107
4. Profilazione sales manager/director – Esempio di profilazione delle competenze	» 108
5. Come arrivare alla profilazione	» 113
6. Costruisci il tuo profilo di venditore ideale	» 115
<b>6. Negoziare con i venditori e fare il patto psicologico</b>	» 117
1. Riunioni con le forze vendita	» 118
2. Quali sono i principali metodi di formazione e coaching per dare tono ed energie al team di vendita	» 118
3. Principio della costruzione attiva del parco clienti da condividere con il venditore	» 120
4. Lavorare assieme al venditore per costruire motivazione attorno al progetto-cliente. Condividere le analisi e stimolare la partecipazione all’analisi	» 121
5. Strategie e leve motivazionali per creare tensione positiva verso gli obiettivi	» 126
<b>7. I principali errori nella gestione delle reti di vendita</b>	» 127
1. Troppe posizioni aperte	» 127
2. Non cogliere il calo bioenergetico o psico-energetico del venditore	» 128
3. Lassità del rapporto, mancanza di monitoraggio della “temperatura” di vendita (perdere il contatto “caldo”, lasciare che il rapporto si raffreddi)	» 129
4. Non affiancare il venditore e mancare di osservarlo sul campo (micro-competenze)	» 129

5. Non fare adeguata formazione	pag.129
6. Evitare di porsi domande fondamentali	» 130
7. Dispersività, perdita di concentrazione e focalizzazione	» 130
8. Fuoriuscita di informazioni riservate	» 131
9. Non valorizzare le autonomie	» 131
10. Fissare budget di vendita in modo stereotipato e non in base ai potenziali reali	» 132
11. Mancanza di backup dei dati, delle informazioni di vendita e intrasferibilità delle relazionali interpersonali	» 132
12. Consentire deviazioni dal modello di chiarezza di quale sia la situazione e risultato atteso dal cliente (modello XY)	» 134
13. Mancare come riferimento per il mentoring e coaching dei venditori	» 134
14. Non difendere la squadra e i suoi membri da attacchi esterni e interni	» 135
15. Mancanza di doppio focus: sugli anelli forti ( <i>strong points</i> ) e sugli anelli deboli ( <i>weak points</i> ) della catena di vendita	» 135
16. Dimenticare la visione d'insieme del team: team di vendita come sistema energetico (rif.: piramide Hpm)	» 137
17. Dimenticare la dimensione delle interazioni comunicative interne e della qualità quotidiana degli scambi comunicativi	» 139
18. Sbagliare sin dalla fase di selezione	» 140
19. Comunicazione, motivazione e incentivazione della rete di vendita	» 140
<b>Bibliografia dell'autore</b>	» 143



# 1

## Formazione e gestione del team di vendita

---

*L'opportunità è una dea superba che non spreca tempo  
con coloro che non sono preparati.*  
(George Samuel Clason)

### 1. Formare il team alle metodologie del solution selling e del coaching

La leadership di vendita comprende la capacità di guidare e formare la squadra di vendita, sia complessivamente, che nei riguardi dei singoli.

Conquistare un nuovo cliente e poi seguirlo con qualità, oggi, richiede sforzi molto maggiori che in passato, per via della concorrenza oramai ampia e globale su tutti i fronti. Oltre a questo, molte aziende non hanno un solo venditore, ma interi team formati da ruoli anche molto variegati (specializzazioni per prodotto, o per area geografica, e altre) e questi team di venditori si aspettano strumenti validi dall'azienda, per poter essere competitivi sul mercato. Per affrontare tutto questo, serve una leadership del team di vendita molto solida, una Direzione vendite in grado di gestire prima di tutto le persone.

Per un'azienda multinazionale ma anche per una Pmi, serve una vera e propria "squadra", dove i giocatori e il loro "capitano" siano allenati, preparati, e in grado di assorbire essi stessi larga parte del lavoro di marketing e vendita per la gestione del cliente.

In questo quadro, il leader assume un ruolo di regista, di coordinatore, di allenatore della propria squadra, e quindi di formatore.

Il solution selling per la leadership di vendita è un modello olistico, nel senso più ampio del termine, in quanto deve comprendere un'attenzione "dall'alto", una visione panoramica di quanto accade

negli scenari economici in cui si muove l'azienda. Deve poi occuparsi di mission, la mission aziendale, e la mission del team e dei team member. Deve lavorare sul mix di valore che riesce a erogare al cliente (value mix e marketing mix), fino a scendere nei dettagli, in particolare gestire la "linea di azione" (action line) verso ogni cliente specifico. Deve poi occuparsi della gestione della comunicazione front-line verso il cliente, fatta di incontri di ascolto, di analisi, e infine di proposte, sino a gestire la soddisfazione del cliente nel post-vendita.

Come in ogni squadra, serve un modello di gioco, un modello di riferimento cui ispirarsi.

Il modello più efficace cui la leadership di vendita può aspirare è il "solution selling", ovvero la vendita di soluzioni, ancora prima che di prodotti/servizi.

Solution selling è una metodologia di vendita. Invece di promuovere semplicemente un prodotto esistente, il venditore deve focalizzarsi sui problemi del cliente e gestirli con offerte appropriate di prodotti e servizi.

È questa la cultura e la mentalità che vogliamo che un leader di un team vendita sia in grado di trasferire ai suoi uomini e donne.

Spesso la vera soluzione prende corpo concretamente dopo il processo di vendita, come nel caso della vendita e installazione di macchinari, di software, o di grandi progetti di ingegneria e costruzione di impianti. È tipico per le situazioni di solution selling che l'acquirente non svolga molti acquisti ripetuti ma necessiti invece della conoscenza e del know-how del partner della soluzione.

Questo rafforza enormemente il legame, e porta a quel "valore aggiunto del fattore umano" che nel solution selling diventa il cardine di tutto.

E quindi, qual è la definizione della parola soluzione? La risposta tipica è "Una risposta a un problema". Sono d'accordo con questa risposta, ma ritengo sia importante espandere la definizione. Non solo il problema deve essere riconosciuto dall'acquirente, ma sia l'acquirente sia il venditore devono anche concordare la risposta. Quindi una soluzione è una risposta reciprocamente concordata a un problema riconosciuto. Inoltre, una soluzione deve anche fornire alcuni miglioramenti misurabili. Per mi-

gioramento misurabile, intendo dire che c'è un prima e un dopo. Ora abbiamo una definizione più completa di una soluzione; È una risposta reciprocamente condivisa a un problema riconosciuto e la risposta fornisce un miglioramento misurabile (Keith M. Eades)<sup>1</sup>.

Possiamo dire che nel solution selling viene a formarsi una squadra, un team, tra venditore e cliente, un team che opera “contro” un problema o più problemi presenti nell'azienda cliente, e che il collante di questo team è una comunicazione efficace e una relazione solida. Le aziende riconoscono che il solution selling è veramente una chiave di svolta nel rapporto tra chi vende e chi acquista.

Nel nostro impegno con partner e clienti riconosciamo che le soluzioni diventano rilevanti quando risolvono problemi aziendali reali e aiutano le persone e le aziende a diventare più efficienti e agili (Kevin Johnson, Microsoft Group Vice President, Worldwide Sales, Marketing, and Services)<sup>2</sup>.

Tra le fasi primarie del solution selling troviamo:

- prospecting: individuare le aziende o i clienti verso i quali siamo in grado di erogare soluzioni;
- fasi di contatto preliminare e incontro con il potenziale cliente;
- analisi dei bisogni del cliente: esaminare i bisogni del cliente;
- dare corpo a una possibile soluzione;
- definire il valore che la soluzione porta al cliente;
- definire il valore economico della soluzione (il prezzo);
- capire chi sia il centro di potere decisionale d'acquisto o la Dmu (*Decision making unit* – Team di acquisto);
- negoziare per poter accedere ai decisori effettivi;

<sup>1</sup> Testi suggeriti in inglese: M. Bosworth (1994), *Solution selling: Creating Buyers in Difficult Selling Markets*, McGraw-Hill, New York; M. Bosworth, J. Holland (2003), *CustomerCentric Selling*, McGraw-Hill, New York; K.M. Eades (2003), *The new solution selling: The revolutionary sales process that is changing the way people sell*, McGraw-Hill, New York.

<sup>2</sup> Cit. in K.M. Eades (2003), *The new solution selling: The revolutionary sales process that is changing the way people sell*, McGraw-Hill, New York.

- posizionare la soluzione come risoluzione a un problema, inquadrare il suo Roi materiale e/o immateriale (Ritorno sull'investimento) e il contributo totale che quella soluzione porta;
- negoziare una soluzione win-win in cui entrambe le parti escano vincitrici e soddisfatte;
- seguire il cliente nell'adozione post-vendita, dare seguito (*Following up*) per assicurarsi il successo del cliente.

Per far verificare tutto questo, consideriamo che il lavoro da fare da parte del venditore richiede un approccio estremamente consulenziale, e servono un coordinamento e una formazione che mettano ogni singolo venditore in grado di seguire questo processo, e intervenire dove sia necessario un supporto.

Non è raro infatti che il venditore si trovi a negoziare inizialmente con livelli più bassi del dovuto nell'organizzazione, tecnici, addetti, e "portatori del problema", mentre la decisione di acquistare o meno la soluzione stia molto più in alto, a livello di vice-president, di amministratore delegato (Ceo), di direttore di produzione, o di Direzione acquisti.

In questo delicato passaggio, il supporto e la leadership della Direzione vendite prende pienamente corpo ed esprime tutto il suo valore aggiunto, affiancando e supportando il venditore e portando il *plus* che un ruolo di Direzione vendite deve avere in azienda.

Essere leader del team di vendita significa essere accanto ai propri uomini nel momento del bisogno, nelle fasi più ardue della scalata, nei passaggi più stretti e delicati, ma anche formare le persone a diventare sempre più abili, forti e autonome nel gestire clienti complessi.

## 2. Leading by coaching

Se il solution selling riguarda il "come" vendere, rimane un grande interrogativo, il "come" esercitare la leadership. La risposta si trova in un metodo molto importante, il **Leading by coaching**, che significa guidare la squadra essendone il coach, né più né meno come un coach sportivo guiderebbe le proprie persone, allenandole,

aiutandole a scendere in campo preparate, motivate e con gli strumenti giusti per vincere.

Si tratta, in altre parole, di applicare la leadership attraverso la gestione delle persone (*people management*) sia come team sia con interventi uno-a-uno.

Per quanto riguarda la componente primaria del people management (la gestione delle persone), la leadership di vendita si basa prevalentemente:

- sulle **tecniche di coaching umanistico** (crescita personale e professionale del venditore, formazione dei venditori);
- sull'**analisi della conversazione** come strumento per guidare il dialogo e creare attivamente un clima di comunicazione di qualità, interno al gruppo, e tra venditori e clienti;
- sulle dinamiche di **leadership emozionale**, per intervenire con successo sulle situazioni sia positive che negative, insite nella leadership stessa e nei suoi momenti di vita professionale, gestire le gratificazioni, dare voce ai successi, ma anche intervenire nei momenti difficili che la vita professionale di Direzione vendite comporta.

### **3. Combinare coaching e vendita di soluzioni (solution selling)**

I valori e le competenze da instillare tramite il coaching alla propria squadra sono proprio quelli del solution selling.

Il cliente moderno è più esperto e competente che mai. Adottando un approccio collaborativo con l'acquirente e sviluppando soluzioni, anziché fare affidamento su tattiche di vendita manipolatorie, i venditori professionisti possono creare valore reale per i clienti e successivamente concludere più affari. Il metodo di "vendita della soluzione" (solution selling) sposta l'enfasi dalle caratteristiche del prodotto al valore che riusciamo a creare per il cliente. Questo significa aiutare il cliente a raggiungere i **suoi** obiettivi, non i nostri, e risolvere i **suoi** problemi, non i nostri. Ecco alcuni elementi fondamentali che un buon coaching deve trasferire:

- **capire gli obiettivi del cliente.** Nel solution selling, diventa una responsabilità del venditore il fatto di ottenere una comprensione chiara e precisa di quali siano i suoi goal, siano essi di risolvere problemi attuali o anticipare problemi futuri;
- **riconoscere il fatto di essere portatori di valore.** La nostra persona e l'azienda per cui lavoriamo sono in grado di generare valore e soluzioni, non solo vendere ciò che c'è in magazzino;
- **portare la relazione su un livello di parità.** Mentre di solito il peso del ruolo di vendita è inferiore o subordinato a quello del ruolo di cliente, nel solution selling abbiamo un riequilibrio dei valori, in quanto i venditori diventano portatori di soluzioni utili e consulenti esperti in grado di portare valore;
- **trasformare le conversazioni in ascolto attivo del cliente.** Mentre in una vendita tradizionale assistiamo a uno squilibrio tra il parlare del venditore (circa il 75% del totale della conversazione) e il parlare del cliente (residuale, il 25%), nel solution selling dobbiamo ribaltare completamente la situazione e portare il cliente a parlare della sua situazione. Questo comporta l'enfaticizzazione delle nostre capacità di ascolto attivo, una curiosità genuina che porta a fare domande pertinenti e utili, e l'avviarsi di un flusso empatico di ascolto del cliente;
- **scalare le gerarchie aziendali e arrivare a parlare con chi decide veramente.** Le persone con cui stiamo trattando possono non disporre del potere necessario per acquistare soluzioni, ma possono introdurci a chi ce l'ha. Chiedere "chi decide rispetto agli acquisti di XYZ" è una delle modalità per arrivare a capire con chi dovremmo veramente trattare. In questo passaggio, è bene essere rispettosi ma non deferenti. Il che significa non essere "questuanti" ma volere ciò che è giusto che sia: trattare con dei veri decisori.

È una responsabilità del venditore consulenziale quella di capire chi sono i decisori e la rete decisionale eventualmente composta da più persone, così come capire se e quanto budget per l'investimento sia stato stanziato, o se si lavori senza un budget prefissato.

## 4. Le cinque fasi del metodo Alm per le attività di vendita

Il metodo Alm (*Action line management*) è una macro-cornice attraverso la quale osservare la vendita, il marketing, e infine il cliente.

La competitività rappresenta il nuovo obiettivo delle imprese del terzo millennio, che operano in mercati spesso saturi, difficili e con concorrenza crescente. Essere competitivi significa saper sviluppare e difendere un fattore critico di successo in un certo mercato, ed è quindi una delle principali determinanti del successo d'impresa.

Tuttavia la competitività sana e positiva non nasce dal nulla, ma è il risultato di una serie di azioni e impostazioni di fondo del management aziendale. È il frutto di una leadership, e anche di una leadership di vendita.

Alcuni temi e domande centrali sul tema dello sviluppo competitivo:

- Quali sono le radici della competitività?
- Che assetto organizzativo può assicurare una competitività vera, stabile e non effimera?
- Come sviluppare formazione (aziendale e personale) per la competitività fondamentale?
- Quali indicatori usare per la diagnosi e rilevazione della situazione competitiva relativa alle vendite?

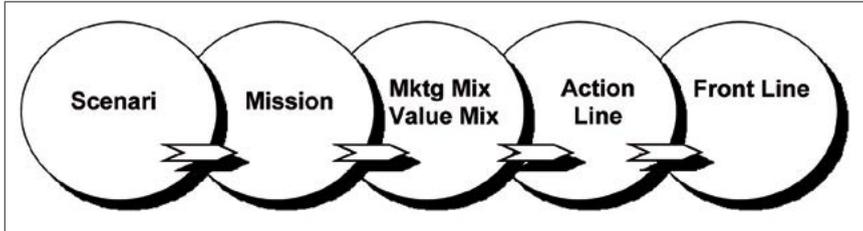
Al centro del metodo si colloca il concetto di marketing relazionale, che concentra l'attenzione sui flussi di valore immateriali tra soggetti. Il marketing relazionale si occupa della componente umana della competitività, alla ricerca delle dinamiche e dei rapporti tra persone e aziende che rendono possibile la creazione di una catena del valore, una competitività che nasce dagli albori del processo imprenditivo.

Il metodo costituisce un tentativo di andare più in profondità rispetto alla semplice raccolta di nozioni o casi di studio, cercando di definire una guida manageriale per crescita della cultura d'impresa. L'opera ha un duplice scopo: diagnostico (fornisce check-list per l'analisi della competitività aziendale e personale) e formativo

(propone contributi selezionati ed esercizi specifici di sviluppo della competitività).

Il metodo Alm è sintetizzabile nella figura seguente.

Fig. 1 – Schema di base a cinque punti del metodo Alm



Nel metodo *Action line management* dobbiamo portare attenzione a cinque macro-fasi del marketing.

- 1) **Scenari**: cosa succede nella domanda, nella concorrenza, nelle tecnologie, nell'ambiente in cui mi muovo? Di quali fenomeni e situazioni di scenario devo tenere conto nella mia programmazione vendite?
- 2) **Missione**, e consapevolezza dei suoi confini, analisi della vera relazione d'aiuto – **aiutiamo chi a fare cosa o a ottenere cosa?** La missione è una relazione d'aiuto. Che soluzioni portiamo, e a chi, per cosa? (solution selling). A chi diamo risposte, chi siamo, cosa facciamo realmente, cosa un cliente deve sapere di noi, perché non serviamo alcuni clienti, chi serviamo e chi no, dove si collocano esattamente i confini della nostra missione; come ci organizziamo per dare corpo e sostanza concreta alla missione e alla nostra visione/aspirazioni.
- 3) **Marketing mix/value mix**: consapevolezza delle quattro leve del proprio marketing mix: prodotto/servizio, pricing, place (distribuzione) e promotion (promozione e comunicazione). Ogni aspetto del prodotto/servizio deve essere conosciuto nei minimi dettagli, con anche la possibilità di compararlo rispetto ad altre offerte possibili. Questo vale anche per i prezzi, la distribuzione del prodotto e la sua promozione e immagine, con piena conoscenza di ogni caratteristica, del valore intrinseco posseduto concretizzabile tramite progetti personalizzati. **In ogni progetto di vendita deve essere chiara quale componente del mix stiamo valorizzando e perché.** E soprattutto, quali sono le caratteristiche, vantaggi, benefici, e unicità (modello Cvbu) di quello che abbiamo da offrire.

- 4) **Linee di azione** e tattiche personalizzate: come declinare la strategia cliente per cliente, quali “strategie di interazione” adottare; cosa farò e dirò di diverso a quel cliente specifico, diversamente da altri clienti?
- 5) **Front-line**, la comunicazione faccia a faccia, la negoziazione, i momenti di contatto di ogni natura, ogni momento della verità e di comunicazione in cui il sistema azienda entra in contatto con il cliente (e non solo il cliente, anche fornitori e altri portatori di interessi); questo include le competenze di comunicazione verbale, paralinguistica e non verbale, ma anche la comunicazione visiva, gli stili comunicativi, i canali mediati (per es. mail, telefono, siti internet) e ogni forma di comunicazione umana e digitale necessaria nelle varie fasi di contatto.

L'enfasi del metodo è sulla coerenza tra le varie fasi. Per esempio, gli stili di comunicazione umana e di negoziazione devono essere coerenti con il proprio posizionamento e con la propria mission, e via così.

Su questo schema sono stati scritti parecchi libri. L'essenza che qui vogliamo trasmettere è che ogni azione di vendita ha dei “momenti della verità” o “test di realtà” (*reality checks*) dati dai momenti di comunicazione front-line.

Lì, e solo lì, si può verificare se la strategia è corretta, se è stato predisposto un value mix realmente centrato sui bisogni di quel cliente, se siamo stati bravi a definire una mission concreta di “relazione d'aiuto”, se questa è veramente stata percepita, e se le nostre analisi sono corrette o sbagliate.

Il metodo costituisce un tentativo di andare più in profondità rispetto alla semplice raccolta di nozioni o casi di studio, cercando di definire una guida manageriale per crescita della cultura d'impresa.

Il metodo manageriale Alm è utilizzabile da professionisti, uomini e donne d'impresa (per la crescita aziendale e personale), formatori (per affrontare il tema sempre più richiesto dello sviluppo competitivo) e organizzazioni (pubbliche e private) orientate all'innovazione. Rispetto alla vendita, in particolare, si focalizza quindi su quei fattori primari in grado di garantire competitività radicale – assetto, pensiero, filosofia – sino agli aspetti tattici della competitività front-line.