

## Una buona “performance” di vendita? La passione come “collante”

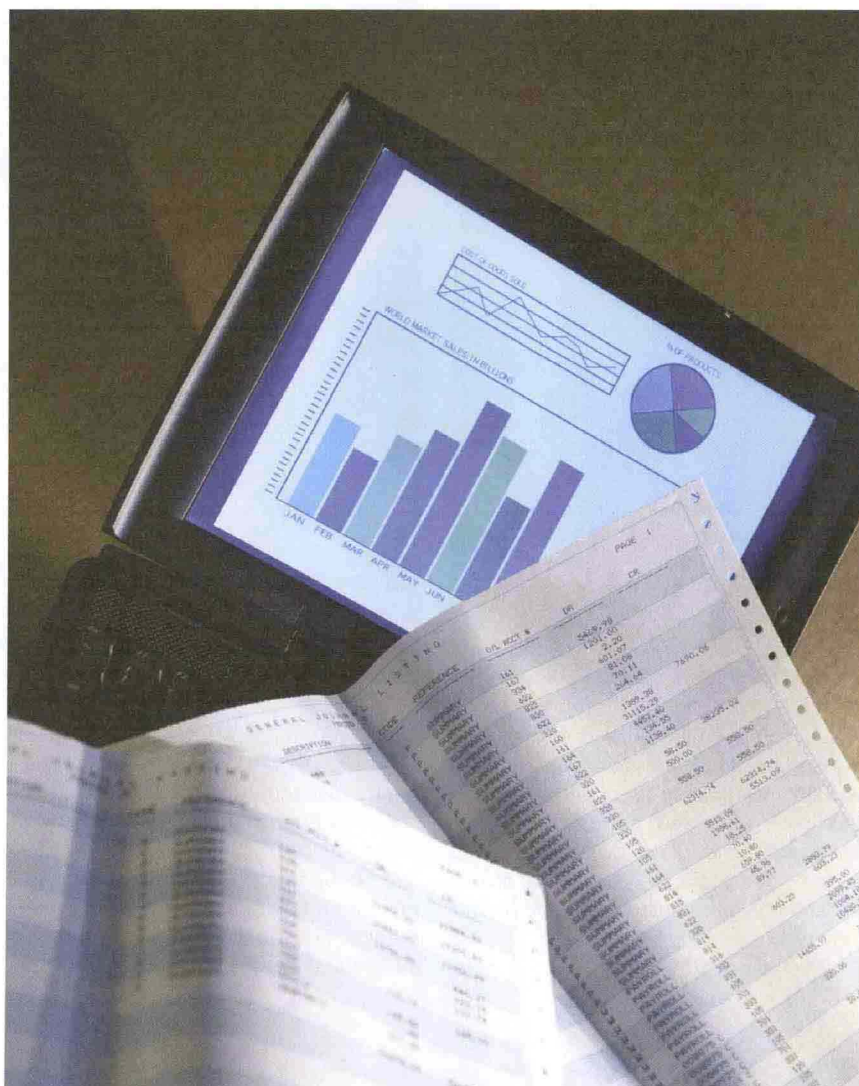
I buoni risultati di vendita nascono dalle condizioni interne all'azienda, che favoriscono la “produttività” dei venditori, e trovano origine dal direttore vendite e dai suoi immediati collaboratori: capi area, supervisori e animatori. Vediamo quali sono i suggerimenti da dare.

Il primo suggerimento che sento di dare è quello di monitorare i risultati di vendita del singolo venditore e di confrontarli con quelli dei colleghi. Questa attività è favorita dall'adozione di un modello della vendita - vedi schema - che prevede alcune variabili input (numero delle visite, qualità delle visite, ripartizione degli impegni di vendita). Il contributo di queste variabili si traduce in risultati (variabili out-put) quali: volume vendite, mix delle vendite e costi di vendita. Va fatto presente che ogni variabile input influenza ogni singolo risultato. Ad esempio l'aumento del numero delle visite favorisce i volumi di vendita e il mix dei prodotti venduti, ma fa aumentare anche i costi, degli agenti o dell'azienda se i venditori sono dipendenti.

### Altre variabili

La qualità delle singole variabili input è influenzata da altre variabili che si possono indicare in:

- reclutamento dei venditori che comprende la definizione (profilo) dei candidati, le tecniche di selezione nell'intero arco delle singole attività: dalla preparazione dell'annuncio di ricerca alla conduzione dei colloqui di selezione. Una buona selezione fa aumentare la probabilità di “arruolare” un venditore capace;
- formazione dei venditori sui prodotti dell'azienda, ma anche sui concorrenti, i loro prodotti, sui clienti desiderati dall'azienda e sulle modalità che in azienda regolano le relazioni con i clienti e il trattamento degli ordini;



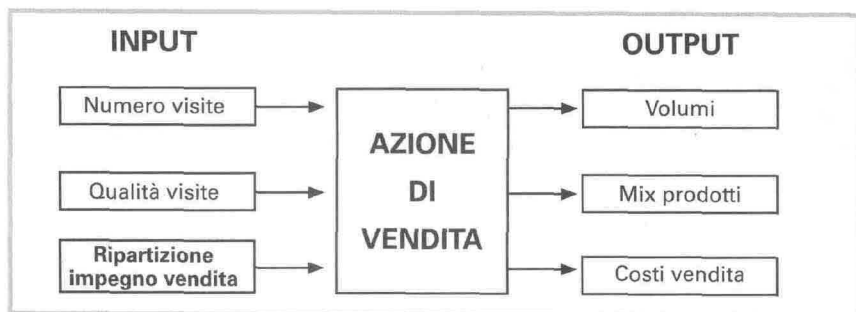


Fig. 1 - Azione di vendita come sistema.

- organizzazione della forza vendita che significa informarla sulla politica commerciale dell'azienda, definire e condividere con i singoli venditori obiettivi di vendita (globali e per gruppi di prodotto) e margine. Tutto questo non solo a livello globale ma anche a livello di clienti (almeno per i più importanti) e per periodi di tempo (trimestri e anno, ad esempio). Significa avere un processo di vendita, un metodo da seguire che permette di ottenere risultati migliori;
- animare e motivare la forza vendita per stimolare nei venditori la voglia di perseguire i risultati con spirito sfidante. Vuol dire anche fare crescere professionalmente chi fa parte della squadra vendite;
- monitorare la forza vendita attraverso l'analisi dei risultati di vendita per cogliere i primi segnali di difficoltà o di rallentamento rispetto al piano di vendita stabilito all'inizio dell'anno.

### 3 P: Persone, Processo, Passione

Nelle ricerche condotte da StudioCentro Marketing e nei colloqui avuti con imprenditori e direttori commerciali è sempre emersa l'importanza dei venditori, della loro passione per il lavoro svolto e del loro attaccamento all'azienda (sentirsi partecipi della crescita aziendale). Ma approfondendo il colloquio emerge una costante per le aziende che ottengono risultati superiori alla media: disporre di un processo di vendita, adottato dai venditori, suddiviso in singole fasi monitorate per migliorarle.

La cosa non dovrebbe meravigliare perché la vendita è uno "sport full-contact" come il rugby o il football americano. La qualità del singolo giocatore è molto importante. I clienti sono persone che comprano da altre persone; più il venditore rende facile l'acquisto, più i clienti acquistano.

Ecco spiegato il senso degli investimenti nella vostra forza vendita.

Siccome l'andamento delle vendite è spie-

gato meglio dalla formula: performance di vendita = Persone + Processo + Passione. È importante analizzare il ruolo della singola P perché ogni debolezza in una di queste deprime i risultati di vendita e, in definitiva, i profitti aziendali.

### Importanza delle persone

Il punto debole di molti team di vendita è rappresentato dalle persone che ne fanno parte. È da queste che si deve partire se si ha intenzione di investire nella forza vendita dell'azienda. Per Jim Collins<sup>1)</sup>, autore del libro Good to Great, scrive che "le grandi aziende si differenziano soprattutto per la loro capacità di attirare e conservare le persone giuste". Non è un esercizio facile<sup>2)</sup>, ma ripaga molto le risorse e il tempo dedicato. Lo sanno bene imprenditori, direttori vendite e DS di società sportive: "avere in squadra dei campioni" fa vincere i campionati!

Quali criteri impiegare per definire le caratteristiche per il successo? L'ascolto dei clienti è di aiuto per definire i tratti di un venditore di successo. I clienti esigono venditori competenti, qualificati che li aiutano con consigli e contributi concreti nella vendita e che semplificano la gestione delle relazioni con l'azienda. Se i venditori non hanno quello che si aspettano i clienti ne soffriranno le vendite e la lealtà dei clienti verso l'azienda.

Non va dimenticato che una forza vendita più numerosa venderà di più per il semplice fatto che si potranno moltiplicare le visite di vendita. Ma le vendite aumenteranno anche con venditori meglio addestrati ed equipaggiati.

### Il processo di vendita vale anche di più

Vedere un venditore fallire nel suo compito è una delle cose più deludenti per ogni azienda. Ma più che il venditore è il sistema azienda a fallire perché:

- è stato assunto il venditore sbagliato;

- il venditore è stato poco o nulla guidato, formato e poche sono state le azioni per favorirne il successo;
- l'azienda è stata immobile nei suoi comportamenti e ha perso i contatti con il mercato e i clienti;
- l'azienda dimostra di avere una cultura di eugualitarismo e compiacenza.

I migliori team di vendita mostrano, al pari delle squadre vincenti, voglia di raggiungere le mete prefissate e si concentrano sulla qualità del "gioco", cioè sull'esecuzione dei loro compiti. Seguire un processo (metodo) di vendita - senza inventare al momento - permette di ottenere risultati migliori. Il metodo di vendita, la cui efficacia è stata provata, permette anche ai venditori, semplicemente volenterosi, di raggiungere buoni risultati. Tutto questo è ancora più vero se marketing e vendite "tirano" nella stessa direzione. Per rassicurare ancor più i risultati necessari, è importante definire chiaramente le caratteristiche di successo da ricercare e ottenere nei singoli collaboratori impegnati in ogni ruolo della forza vendita (venditori, capi area, responsabile vendite, direttore commerciale).

### La passione è il lubrificante che fa muovere la forza vendita

Una squadra sportiva non vince se gioca con abulia, senza interesse e non rincorre ogni pallone che è ancora giocabile. La prestazione globale della forza vendita nasce dalla somma: Persone + Processo + Passione. A questo deve mirare l'organizzazione e lo sviluppo di una forza vendita. La passione è fondamentale; è il collante che la tiene insieme. È la passione che fa ottenere risultati migliori ai venditori, che accende la voglia di migliorare i processi.

Senza passione anche una grande squadra ottiene risultati mediocri.

Di recente ho sentito dire a un dirigente friulano: "All'Udinese non serve un Ibrahimovic, basta Di Natale che ama Udine".

### Note

<sup>1)</sup> Studioso delle grandi imprese e di come queste crescono, ottengono prestazioni superiori e come le buone imprese possono diventare grandi.

<sup>2)</sup> Dave Liniger - fondatore della RE/Max azienda internazionale di agenzie immobiliari - a proposito di ricerca collaboratori, disse: "È necessario baciare tanti rospi prima di trovare il principe".