

Guidare al successo

La crescita dei mercati competitivi ha reso più complessa l'azione del sales manager, chiamato a conseguire gli obiettivi di vendita sostenendo e motivando i venditori a sua disposizione. La sua figura, al giorno d'oggi, presenta molte analogie con quella dell'allenatore di una squadra/by Vladimiro Barocco*, vbarocco@studiocentromarketing.it

Quando ho iniziato la mia carriera, la figura del sales manager che operava a livello locale veniva indicata con il titolo di ispettore. Tra i suoi compiti primeggiava il controllo dei venditori. Veniva poi il sostegno delle vendite.

Le mutate condizioni di mercato hanno favorito un cambio nei compiti assegnati e oggi il sales manager è impegnato soprattutto a fare crescere gli uomini della sua squadra per aiutarli a raggiungere gli obiettivi di vendita e marketing.

In tempi di crisi il suo lavoro si fa difficile perché le aziende sono portate a trasferire anche alle vendite i concetti di produttività sperimentati in produzione. Ma tra le due realtà esiste un'enorme differenza. In produzione i nuovi processi vengono applicati alle macchine, nel reparto vendite il sales manager lavora con uomini gelosi e orgogliosi della loro autonomia, che hanno passioni, progetti per il futuro, obiettivi personali e familiari, accanto a quelli aziendali.

Guidare un team di vendita

Chi porta al successo un team di vendita conosce i suoi venditori, sa come essere il loro coach e conosce se stesso. La figura del coach nasce negli Usa per sviluppare e aumentare, dapprima, la prestazione sportiva. Nelle aziende ha lo scopo di fare acquisire, a un singolo o a un gruppo, maggiore competenza professionale e/o superare barriere che ostacolano il miglioramento dei risultati. Deve

inoltre evitare di fissare regole troppo strette perché chi vende ama la propria autonomia. Non gli va detto cosa deve fare, piuttosto lo si deve aiutare a trovare nuovi modi per conseguire i risultati che sono alla sua portata. Al suo gruppo di vendita deve permettere di fare ciò che a ciascuno riesce meglio. Gli obiettivi del suo gruppo sono anche suoi, assieme all'attenzione che deve prestare affinché il ricambio del gruppo rimanga entro limiti accettabili perché la sostituzione di un venditore rappresenta un costo rilevante.

Le buone pratiche

1. **Il gruppo va guidato e non semplicemente gestito.** Non vanno fatte prevalere le misure dei risultati o le date entro cui ottenere determinati successi. I venditori vanno invece motivati a trovare in loro stessi le risorse necessarie e premiati per i risultati ottenuti. Non sempre i soldi rappresentano una reale ricompensa, specie per i migliori venditori. Qualche volta risulta più efficace un riconoscimento, magari un'amichevole pacca sulla spalla.
2. **Il gruppo deve avere uno schema (di gioco).** Ma questo deve essere fluido e lasciare libera la creatività del singolo. Chi ha scelto coscientemente la vendita non ama essere bloccato da una camicia di forza. Certo sono importanti gli obiettivi e la misura dell'avanzamento delle trattative che alimentano la pipeline. Il sales manager deve preoccuparsi soprattutto di allineare gli obiettivi dell'azienda, del gruppo e dei singoli. Da questo lavoro nascono obiettivi per i diversi venditori che appaiono ai loro occhi praticabili e più naturali. Va da sé che comportamenti giudicati naturali lavorino meglio e più a lungo.
3. **Fare squadra, cercare e selezionare talenti.** I sales manager capaci ed efficaci sono impegnati nell'arruolare i talenti disponibili nel mercato. Selezionare i migliori, da ricercare tra i venditori che sono già "sintonizzati" su molte mete dell'azienda. Questa scelta, per i manager, significa risparmiare tempo per la formazione e proteggere se stessi, a distanza di sei mesi, quando si avvia l'analisi delle prestazioni del neo venditore.
4. **Indicatori chiave delle prestazioni.** Rappresentano il collante della strategia di comunicazione del sales manager. Tono ed elementi principali della sua comunicazione devono essere coerenti e ben definiti. In questo modo ogni venditore del gruppo ha chiare le aspettative e comprende cosa succederà se queste vengono disattese.



5. **Avere chiara la differenza tra pipeline e previsioni.** Le previsioni, in particolare, hanno a che fare con le trattative in fase avanzata e poco possono influenzare i risultati dei trimestri successivi. La pipeline è invece focalizzata sul futuro sviluppo delle vendite, importante per le successive previsioni. Molti sales manager hanno difficoltà a comprendere la differenza tra queste due misure o non le differenziano. I sales manager devono tenere presente questa differenza quando si adoperano per definire i nuovi obiettivi aziendali con quelli personali dei venditori.
6. **Fare coaching, programmato e quando serve.** È il compito più trascurato dai sales manager, specie quelli della vecchia scuola, ricchi d'esperienza ma spesso carenti sul piano teorico. Lo fanno perché le loro giornate sono molto impegnate. I sales manager più produttivi hanno invece ben chiara l'importanza assegnata al coaching che permette loro di guidare meglio il gruppo di venditori e in modo più veloce. Questi sales manager trarranno vantaggio da ogni occasione, programmata e non, di fare coaching per migliorare i risultati.
7. **Lavorare con persone non convenzionali.** I venditori "aquila" sono spesso tipi speciali, fuori dagli schemi normali. Lavorare con loro, e guidarli, è spesso una sfida. Bisogna sapere come motivarli, dare loro disciplina e saperli ricompensare per massimizzare i risultati e minimizzare i conflitti. Vale a dire selezionare un buon venditore e farne un campione.
8. **Scegliere gli indicatori.** I sales manager efficaci pensano, giocano d'anticipo. Cercano di riconoscere segnali deboli che li possono aiutare a individuare trend che potrebbero diventare problemi. Prestano attenzione a comportamenti preoccupanti come a segnali premonitori di performance insufficienti che minano le vendite e la produttività del gruppo.
9. **Proteggere il tempo dei venditori.** Non si può vendere se non si tempo da dedicare ai clienti. Per questo motivo i sales manager hanno fatto proprie le buone abitudini di gestione del tempo e si adoperano per aumentare il tempo a disposizione dei loro venditori, eliminando impegni non direttamente collegati alle attività che portano guadagni.
10. **La vittoria è bella e va celebrata.** I buoni risultati, anche se modesti in tempi di crisi, vanno festeggiati senza attendere occasioni migliori. Un sales manager capace sa che ogni "vittoria" va celebrata, anche per festeggiare un solo vincitore, anche per "sfiatare" parte della pressione che si è accumulata. Anche una piccola celebrazione crea motivazione che dura a lungo.

Nota:

* *Vladimiro Barocco, CMC (Certified Management Consulting, socio APCO n.ro 1994/2088), curatore del libro, giunto alla 4^a ristampa, La gestione della Forza vendita, edito da [Franco Angeli](#).*