

PARTE PRIMA

Analisi sui cambiamenti in atto

PREMESSA N° 1

VENDITE: L'ANALISI SUI CAMBIAMENTI IN ATTO

Per porsi l'obiettivo ambizioso di migliorare le vendite, occorre partire da due semplici assunti.

- ***Sta cambiando il modo di vendere.***
- ***Si modifica il modo di dirigere i venditori.***

Per sviluppare questi **due concetti**, è utile analizzare i cambiamenti in atto, che determinano nuovi approcci nella formazione del personale di vendita, attraverso 8 domande chiave.

LE 8 DOMANDE CHIAVE

1. Il mercato sta cambiando?
2. Il cliente si trasforma?
3. Il venditore si adegua?
4. Qual è la vera funzione dei capi intermedi?
5. Ha senso ancora parlare di direzione vendite o non è meglio puntare sulla direzione del personale di vendita?
6. Quali le riflessioni sull'analisi critica?
7. Che ritorno ha dato l'investimento formativo sulla vendita sino ad oggi?
8. Che conclusioni trarre da tutto ciò?

1. IL MERCATO STA CAMBIANDO

Non ci sono dubbi che il mercato stia cambiando, anche in conseguenza della crisi che ha investito il pianeta alla fine del primo decennio del nuovo millennio.

Possiamo cogliere in questa tendenza alcuni caratteri comuni a tutti i settori.

Innanzitutto sono aumentate le aziende che offrono lo stesso tipo di prodotto o servizio.

Allo stesso tempo si assiste ad una sempre più forte globalizzazione dei mercati.

Cresce, di conseguenza, la competizione, che si riflette in una tensione sui prezzi.

C'è poi un fenomeno legato al ciclo di vita dei prodotti, che si accorcia in modo drammatico.

Dal lancio al declino una volta trascorrevano decenni. Adesso si va da qualche anno a qualche mese.

Le imprese sono impegnate in un continuo processo di innovazione. Ma molto spesso i tempi per la realizzazione di idee e progetti sono assai più lenti di quanto il mercato richiederebbe.

Nel contempo le aziende devono fronteggiare un mercato più reattivo ed aggressivo: se un prodotto va bisogna consegnarlo subito, prima che siano i concorrenti a farlo.

Infine la domanda di prodotti e servizi in molti settori si è stabilizzata rispetto all'offerta, o si è ridotta, anche in conseguenza della crisi.

È un fenomeno nuovo, che non accadeva da tempo, e al quale le imprese non erano preparate. In un passato anche recente, molte aziende producevano sul venduto, trascinate da una domanda superiore all'offerta.

Anche il futuro, oggi, non è più quello di una volta.

2. IL CLIENTE È CAMBIATO

In questo nuovo scenario anche il cliente si sta trasformando. In modo radicale. Irreversibile.

In primo luogo è assai più informato ed esigente. Grazie alla formidabile diffusione di Internet, nel giro di una decina d'anni il cliente è diventato capace di "fare da sé", comparare, confrontare, analizzare, valutare.

Di conseguenza, è assai meno fedele che in passato, perché l'offerta è più ampia e diversificata. Con le tecnologie sono state superate tradizionali barriere geografiche e/o temporali.

Ma c'è di più: i comportamenti di acquisto sono meno prevedibili e sfuggono spesso alle categorie classiche del marketing. Non solo. I consumatori pianificano assai meno e con difficoltà. Sono più prudenti e lenti nel fare alcune scelte.

In Italia, in particolare, la crisi ha portato ad una generale contrazione degli acquisti. I livelli precedenti saranno forse raggiunti di nuovo solo fra qualche anno.

Molti acquisti, specie nei beni durevoli, vengono rimandati o ridotti.

Numerose imprese hanno dovuto constatare un incremento dei clienti che le hanno abbandonate o che sono comunque rimasti inattivi.

L'acquisizione di nuovi clienti si è trasformata per molte aziende in una vera e propria "mission impossible", con conseguente frustrazione, dispendio di energie e perdita di tempo e denaro.

3. IL VENDITORE CAMBIA

Disorientato. Incerto. Demotivato. Depresso. Spesso il venditore, oggi, si presenta così. Deve fronteggiare un mercato ondivago. Cerca di adeguarsi a clienti sempre più imprevedibili, infedeli, se non capricciosi.

Se guarda indietro scoprirà di aver perso dei clienti. E troverà difficile acquisirne di nuovi. È triste dirlo, ma molti venditori, per anni animati da fiducia e ottimismo, sono oggi pervasi da pessimismo e sfiducia. L'idea di cercare e conquistare nuovi clienti spaventa (se non terrorizza).

I venditori accusano gravi difficoltà nel gestire il cambiamento. E vedono spesso nella propria azienda, che li bombarda di messaggi, a volte contrastanti, un nemico, più che un alleato. Si diffondono discorsi del tipo: *"Ho sempre fatto così, perché dovrei cambiare?"*.

La risposta a questo momento critico è spesso una chiusura a riccio verso il passato. Ci si arrocca su abitudini e comportamenti. Una visita ad un potenziale nuovo cliente che si chiude con un insuccesso diventa pesante, frustrante, specie quando si guadagna a provvigione.

Tornare da clienti già visitati? È una buona idea, ma spesso mancano nuovi argomenti, margine di manovra sui prezzi, materiali promozionali efficaci.

La sempre maggiore complessità ha costretto molti venditori a svolgere compiti non strettamente legati alla vendita (e quindi non retribuiti). Riunioni, report, questionari, senza dimenticare gli strumenti informatici: PC, telefonino, tablet. Utili, straordinari, ma spesso un incubo, quando si guastano, o bisogna aggiornarli.

P.S. I guadagni sono spesso ridotti rispetto al recente passato e fare carriera è più difficile.

4. I CAPI INTERMEDI ALLA VENDITA (Lo stato dell'arte)

Una situazione altrettanto difficile attanaglia i capi intermedi. Si tratta di capi area. Capi filiale. Agenti generali.

In genere si arriva a questi incarichi avendo alle spalle una brillante carriera di venditori. Non sono stati scelti per le capacità di guidare un team, formare persone, supervisionare. Sono stati promossi per le doti individuali mostrate.

Ma vendere e dirigere le vendite altrui non è la stessa cosa. Spesso non hanno una formazione adeguata. Non sanno delegare. Insistono sui propri meriti e su modelli personali che li hanno portati al successo, senza considerare potenzialità e capacità dei venditori.

È come dire che un giocatore di calcio che fa tanti gol viene promosso ad allenatore....

I capi intermedi sono spesso costretti a riferire ed amplificare messaggi e direttive che arrivano dai capi vendite. Ma dall'altra parte trovano "truppe" demotivate e spesso ostili, i venditori.

Sono lo snodo di molte contraddizioni delle aziende di oggi.

Vengono tempestati di richieste. Gli si domandano risultati a breve o brevissimo termine.

Sono sommersi dalla preparazione di report, analisi, documenti, presentazioni.

I capi intermedi, in particolare, mostrano spesso delle lacune nelle capacità manageriali, specie quando si tratta di:

- 1) Ricerca e acquisizione di Nuovi Clienti.
- 2) Lancio di Nuovi Prodotti.

Oggi, al contrario, servirebbero capi in grado di sviluppare le capacità dei propri collaboratori per raggiungere gli obiettivi. Ma occorre un metodo, che spesso manca.

Per trasferire obiettivi bisogna negoziare. Poi occorrono azioni mirate. Molti capi intermedi, al contrario, lasciano libertà assoluta di scelta ai venditori. È un sistema passivo, che punta sulla fortuna.

Il copione è spesso il seguente. Il capo intermedio si limita a qualche affiancamento. Il venditore lo porta dove ci sono dei clienti difficili o delle grane. L'obiettivo del venditore è, in genere, di far capire al capo che la sua attività è difficile e che ha bisogno di offrire ai clienti condizioni che lui non può concedere.

Insomma un vicolo cieco.

5. LA DIREZIONE VENDITE O LA DIREZIONE DEL PERSONALE DI VENDITA?

Nel nuovo scenario la direzione vendite ha un ruolo decisivo. Deve ispirare e dirigere le persone, non solo fare il supervisore dei risultati.

Il nuovo ruolo strategico mette così in luce alcune carenze, specie in materia di reclutamento, di formazione, di animazione e di motivazione.

I capi intermedi che riportano alla direzione vendite hanno spesso gli stessi limiti

Il risultato è che l'orientamento di molti direttori vendite è di focalizzarsi in prevalenza sugli aspetti quantitativi e a breve termine.

Le domande quotidiane tipiche rivolte alla propria squadra sono: *“Quanto avete venduto oggi?”*, *“Quanto avreste dovuto vendere per raggiungere il budget?”*.

Poca attenzione viene dedicata alla formazione, alla crescita professionale del team. In tempi di crisi, anzi, l'investimento in questo campo spesso si riduce.

Ma c'è di più. Una grave lacuna riguarda spesso anche lo stile manageriale delle direzioni vendite. La guida e la motivazione della forza di vendita è spesso affidata al fai-da-te. Chi non sa arrangiarsi viene visto con sospetto.

Prevale il modello incentrato su una rapida spiegazione del prodotto e poi... **P.B.V.**
Ovvero: Prendi la Borsa e Vai.

Il sistema premiante (provvigioni e incentivi) è in genere incentrato solo sul venduto a breve termine e poco sull'attività svolta (aspetto qualitativo).

Un'attenta analisi mette spesso in luce notevoli e diffuse carenze metodologiche nell'attività più importante: l'acquisizione di nuovi clienti e il lancio di nuovi prodotti.

Altri limiti tipici di molte direzioni vendite riguardano il sistema di selezione e reclutamento del personale di vendita.

Lo schema classico è quello che punta su persone introdotte nel settore. Questo criterio sottintende che il nuovo venditore porterà con sé i propri clienti. E darà così garanzie sui risultati a breve termine.

Poco importa che ci sia, invece, un metodo per acquisire NUOVI clienti e quindi contribuire a dare all'azienda un futuro!

C'è una valida alternativa, che consiste nel cercare venditori in gamba. Con un metodo di successo. Poco importa che provengano dallo stesso settore.

Per scoprire questi talenti, però, bisogna investire più tempo e risorse nella ricerca e selezione (anche avvalendosi di consulenti esterni). I colloqui sono più approfonditi. Spaziano su elementi qualitativi più che sulla mera conoscenza del mercato.

Ma quanti direttori vendite sanno fare condurre una simile ricerca? Quanti hanno il tempo e la pazienza di cercare persone in gamba, invece di limitarsi a reclutare un "bravo venditore" dalla concorrenza?

Un venditore in gamba, infatti, anche se non conosce il settore e i clienti, può rapidamente diventare operativo e produttivo con una adeguata formazione (altro fastidioso impegno per le direzioni vendita).

Un ultimo, frequente limite riguarda l'avvio dell'attività. Invece di dedicare tempo e risorse all'inserimento delle nuove figure ci si limita ad un affiancamento con ... il migliore venditore.

Il problema è che non sempre (anzi quasi mai) il miglior venditore sa anche insegnare ad altri. Se ha dei "segreti del mestiere", raramente li condividerà con altri, specie se nuovi arrivati! Quando va bene si limiterà a dire al nuovo arrivato: "*Vieni che ti faccio vedere come si fa.*".

Inoltre per lui l'affiancamento è visto come una perdita di tempo rispetto alla sua missione militare di vendere.

Un altro elemento critico riguarda gli stimoli al venditore che si basano su incentivi e premi. Poi ci sono le convention annuali, che meritano un approfondimento.

Potremmo chiamarle “Alleluja meeting”. Ricalca, infatti, un modello già usato al tempo dei romani, basato sul binomio “panem e circensis”. Il “panem” moderno sono i premi promessi o assegnati. Il “circensis” lo fanno i comici o le star televisive ingaggiate con grande dispendio di mezzi, per animare l’evento.

L’azienda si presenta in genere con la “sfilata dei generali”. Ognuno dice la sua. Si celebrano i successi e si punta ad un glorioso futuro, affidato alle truppe in sala.

L’impatto emozionale è forte, ma resta spesso episodico.

Alle convention roboanti non seguono quasi mai piani, programmi e iniziative di formazione adeguati per “coltivare” e fare crescere la forza di vendita nel tempo.

6. ALCUNE RIFLESSIONI SULLO SCENARIO

Non c’è dubbio che nel nuovo scenario domini il cambiamento. La resistenza contro questa tendenza è però spesso fortissima.

Eppure non mancano gli spunti di riflessione al riguardo.

“Se continui a fare quello che hai sempre fatto, resti dove sei”, osservava Bernard Truijlio.

Ancora più diretto Albert Einstein: *“Follia è fare sempre la stessa cosa, aspettandosi risultati diversi”*.

È evidente che una vecchia ricetta per un nuovo scenario non sempre è utile. Bisogna perciò impegnarsi per gestire il cambiamento.

La premessa è perciò accettare che cambia il modo di vendere e dunque va cambiato anche il modo di dirigere e formare i venditori.

L’attività dominante per superare la crisi dovrà diventare quella di acquisire e fidelizzare nuovi clienti.

Non basta più organizzare riunioni generiche ed esortative (“Vendiamo di più”). Bisogna puntare su una nuova vera formazione che preveda:

- un cambiamento continuo;
- nuovi risultati.

7. ANALISI CRITICA SULL'INVESTIMENTO FORMATIVO (Sino ad oggi)

Le grandi lacune nell'attività di selezione e reclutamento sono testimoniate dalla diffusa tendenza a ricercare il venditore "introdotto" presso la propria clientela. Questa scelta, almeno nel 50% dei casi, si è rivelata non ideale. In genere porta solo a ridurre l'impegno nella fase introduttiva (Addestramento e formazione).

Un'analisi critica di addestramento e formazione fin qui svolta in campo commerciale mostra troppo spesso scelte di tipo generico. Le teorie e tecniche di vendita illustrate nelle aule non vengono abbinate ad obiettivi e piani di azione da applicare e supervisionare.

A questo si aggiunga che molte aziende lanciano piani di formazione solo quando ottengono finanziamenti pubblici. Si stima che circa il 70% dei corsi promossi dalle aziende si appoggia a progetti finanziati.

Come dire "no incentivi, no corsi".

UN'INDAGINE 2007-2009 TRA COLORO CHE HANNO PARTECIPATO A CORSI ESTERNI (COME VENDITORI)

Interessanti indicazioni provengono da alcune ricerche sul campo. Un'indagine condotta nel periodo 2007-2009 in Italia, per esempio, mostra che circa il 70% dei partecipanti non ha discusso preventivamente con i propri manager obiettivi, contenuti e aspettative dell'azienda legati al corso.

Solo il 44% dei partecipanti aveva un'idea chiara di cosa avrebbe appreso.

Solo al 35% dei partecipanti, al termine del corso, è stato chiesto se, dopo il seminario, disponeva di un piano di azione da applicare nella pratica.

E appena il 15% dei partecipanti ha dichiarato di avere avuto una supervisione sul piano di azione da parte dei superiori. E il restante 85%?

UN'INDAGINE 2009 - LA CRISI NELLA FORMAZIONE (Da Uf-UnionFormazione - Anno 2009)

Da uno studio condotto nel 2009 da UF-UnionFormazione, emerge la crisi della formazione.

Il 70% delle imprese avvia programmi formativi solo se ha accesso a forme di finanziamento pubblico.

Molti docenti impegnati in aula sono, in realtà, sprovvisti di specifici requisiti professionali come docenti.

La formazione non è ritenuta indispensabile da molte imprese. Prevalgono ragionamenti del tipo: "Faccio formazione solo ed esclusivamente se ho un finanziamento". Oppure: "Non ho la capacità tecnica per esaminare e comprendere le varie offerte formative". O ancora: "Non ho tempo, faccio formazione solo se non ho di meglio da fare e se non costa".

La situazione peggiora a livello delle piccole e medie imprese, tessuto produttivo in Italia: solo il 10% ha attivato piani di formazione nel 2009. E sempre solo il 10% intende avviare formazione nel prossimo futuro.

L'indagine mostra anche che al termine dei Corsi occorrerebbe:

- una seria verifica dell'apprendimento;
- una precisa valutazione del ritorno sull'investimento (ROI).

DAGLI U.S.A. UN'AUTOREVOLE ANALISI SUGLI INVESTIMENTI IN FORMAZIONE (2008)

Eppure non mancano riscontri, anche a livello internazionale.

È il caso delle indagini condotte da due prestigiosi studiosi americani:

- **Mary Broad** si occupa di sviluppo risorse umane presso la George Washington University;
- **John Newsdtrom** è professore di gestione delle risorse umane presso la University of Minnesota.

"Si stima che le Aziende americane spendano ogni anno fino a 100 miliardi di dollari in formazione e sviluppo del personale", osservano, "Ebbene, non più del 10% di questi colossali investimenti si traduce effettivamente in un trasferimento di competenze nel lavoro."

Da questi spunti è nato e si è sviluppato l'innovativo metodo del coaching applicato alle vendite, di cui parleremo nei capitoli successivi.