

## RISORSE UMANE

# ACCELERARE LE PERFORMANCE DI VENDITA ATTRAVERSO LE PERSONE



Antonio Angioni

**L'**attività di vendita ha conosciuto nel corso di questi ultimi anni un'evoluzione che ha coinvolto le tecniche, i supporti, le forme di gestione degli stessi addetti. Un processo catalizzato sicuramente dalla globalizzazione, dal confronto serrato su mercati nuovi, dall'introduzione di tecnologie sempre più sofisticate (si pensi solo all'e.business!) ma anche, e soprattutto, da un approccio nuovo da parte degli stessi clienti, decisamente più selettivi e diretti. Negli ultimi decenni intere generazioni di venditori si erano abituate ad arricchire l'approccio tradizionale di vendita cercando di partire dai bisogni dei clienti, a vendere non solo il prodotto in sé ma anche soluzioni, che combinavano prodotto con servizi pre e post vendita. Oggi questo approccio sembra aver fatto il suo tempo o comunque appare usurato a fronte di una richiesta sempre maggiore di idee e applicazioni nuove, di stili di relazione. La particolare criticità del contesto attuale sta mettendo in crisi molte delle formule di gestione e di formazione degli addetti sinora adottate mentre d'altro canto si riducono le risorse disponibili imponendo non solo scelte oculate ma anche scelte di opportunità. Si ricorre sempre meno, per esempio, al modello della convention ludica, in posti glamour, per puntare su eventi incentrati su paradigmi, con un forte impatto sulla motivazione ed una maggiore coerenza con i valori aziendali.

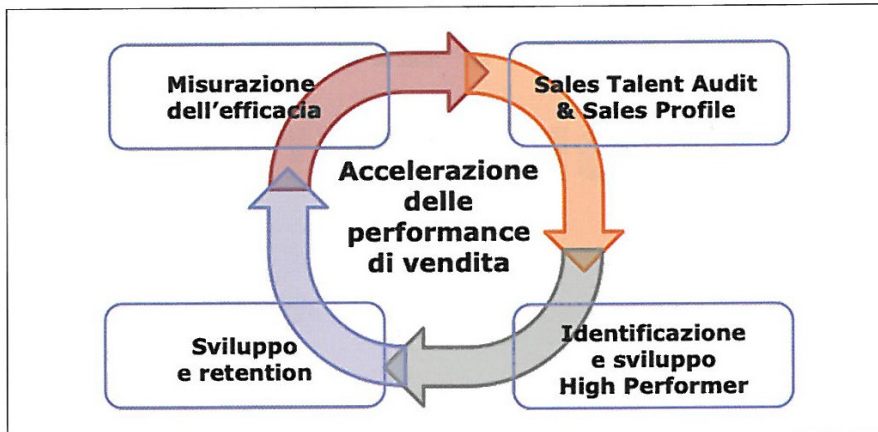
Lo stesso dicasi per i sistemi

incentivanti sui quali il dibattito è tornato a farsi acceso per la ricerca di soluzioni efficaci ma che non garantiscono continuità. Pur riconoscendo infatti l'importanza del sistema incentivante, riteniamo che spesso ci si sia radicati nella convinzione che la gestione delle forze vendite si esaurisse solo nell'identificare un sistema premiante mentre per accelerare e mantenere le performance di vendita, occorre puntare su un approccio metodologico nuovo, attraverso un articolato intervento sulle persone, un intervento peculiare perché:

- incentrato sul business;
  - orientato ai risultati;
  - olistico;
  - basato su aspetti tangibili.
- Questa metodologia, che abbiamo iniziato a sperimentare con successo presso i nostri clienti sia in Italia che all'estero, nasce dalla volontà di trovare risposte adeguate ad alcune esigenze specifiche nella gestione di una struttura di vendita quali:
- un valido e condiviso sistema di successione;
  - un adeguato mix di venditori per affrontare i target;
  - un profilo ideale del venditore di successo condiviso;
  - un livello di retention e di sviluppo dei venditori di talento all'interno dell'organizzazione;
  - un articolato approccio per sviluppare attenzione sui risultati di lungo periodo, sulla crescita della quota di mercato, sulla difesa e sul consolidamento dei margini.

Il nostro approccio si traduce in un intervento che si articola in quattro distinte fasi, tra loro in sequenza.

## RISORSE UMANE



Non si può non prendere le mosse da un audit finalizzato a verificare il reservoir dei talenti ed a delineare i profili necessari per la vendita in funzione del mercato di riferimento dell'azienda stessa.

In particolare si tratta di disegnare (o laddove fosse già disponibile di verificarne la validità) un modello di competenze per ciascun profilo della struttura organizzativa delle vendite, integrando questo audit con uno strumento diagnostico, uno specifico assessment predittivo, disegnato proprio per le strutture di vendita, che fornisce elementi utili per valutare le probabilità di successo nel ruolo.

Conseguentemente nella gestione del processo di ricerca e di selezione l'azienda ha la possibilità di usufruire di uno schema ideale per identificare i profili maggiormente corrispondenti alle proprie esigenze e di elevare la qualità degli addetti.

Elevate performance nelle vendite si mantengono anche attraverso adeguati piani di sviluppo e di retention: ecco perché si deve procedere periodicamente a rivedere il sistema di valutazione delle performance, il processo di identificazione dei potenziali candidati per

le posizioni manageriali, il piano di sviluppo della leadership, per quanti ricoprono posizioni di responsabilità, la possibilità di attivare programmi di mentorship e di coaching per ridurre potenziali criticità o distonie da parte di quanti potrebbero invece essere recuperati con successo.

Misurazione dell'efficacia.

La disponibilità di dati e di KPI permette non solo di avere una chiara definizione del ROI delle iniziative ma anche di gestire in maniera efficiente la struttura di vendita e di sviluppare una cultura che punta alle performance elevate. Non si vuole mettere in dubbio la classica "performance curve" da sempre parte della cultura di vendita ma, anche in considerazione dei risultati raggiunti, si può decisamente influire sul trend della curva stessa consapevoli che, in ultima istanza, sono ancora le persone che fanno la differenza nel processo di vendita. ■

