



L'INGREDIENTE SEGRETO PER UN'EFFICACE GESTIONE DELLE VENDITE

Un Sales Team ben gestito, con un adeguato livello di formazione e "allineato" alle strategie aziendali rappresenta una risorsa fondamentale per generare crescita e incrementare i profitti.

Il Sales Management è diventato un tema di grande attualità per le aziende alla ricerca di un nuovo modo per ottenere il massimo dalla propria sales force. Sales Management può significare supportare i Sales Managers nel fare coaching alle loro persone, può essere una questione di bilanciare le risorse allocate nello sviluppo di nuovo business e nella gestione di clienti acquisiti, può significare innalzare il livello medio di performance o ottenere il meglio dai top-performers.

La capacità delle organizzazioni di vendere i loro prodotti o servizi in modo efficiente, efficace e flessibile sarà una delle maggiori determinanti del loro successo nel breve e nel medio-lungo periodo. Una buona pianificazione e un'attenta gestione delle risorse disponibili (visite, tempo, etc.) rappresentano la chiave per ottenere risultati di vendita migliori e costituiscono "l'ingrediente segreto" che differenzia i players di maggior successo dagli altri attori del mercato.

Una ricerca condotta da Mercuri International in collaborazione con l'Università del St. Gallen su 8 paesi europei ha evidenziato come le vendite stiano spostando da un approccio day-by-day ad un asset strategico per l'azienda: secondo 8 aziende su 10 tra le 376 intervistate, la capacità di pianificare e gestire le attività in maniera efficace rappresenterà uno dei principali fattori critici di successo per ottenere una "crescita organica" (profitto e fatturato).

80% delle aziende ritengono la capacità di pianificazione e gestione delle attività di vendita uno dei principali fattori critici per il successo.

La ricerca rivela anche come sempre più le strutture di vendita si trovino a dover esplicitare con quali modalità producono valore per la loro organizzazione a livello strategico. Il semplice fatturato non rappresenta più un'adeguata misura del successo di un'azienda. Il livello di profittabilità/redditività del business è una responsabilità condivisa dall'intero team di vendita, il quale ha quindi la necessità di analizzare e ottimizzare le proprie modalità di lavoro, individuare i propri fattori critici di successo (come l'acquisizione

L'INGREDIENTE SEGRETO PER UN'EFFICACE GESTIONE DELLE VENDITE. CONT.

di nuovi clienti o il lancio di nuovi prodotti) e gestire in maniera strutturata i sei core sales drivers che permettono di tradurre le strategie commerciali in performance di mercato: 1) fidelizzazione, 2) cross-selling, 3) incremento della penetrazione, 4) incremento dell'utilizzo di prodotti/servizi, 5) introduzione di nuovi prodotti e 6) acquisizione di nuovi clienti.

La chiave per un'efficace gestione delle vendite è infatti comprendere come questi drivers lavorano nella pratica prima di allinearli all'interno della strategia di business. Attraverso lo sviluppo di una adeguata struttura di vendita – che disponga di strumenti e risorse adeguate – i sales drivers sono in grado di trasformare con successo la strategia finanziaria e commerciale in risultati di mercato, a condizione che esista un adeguato sistema di Sales Management Process in grado di coordinare l'implementazione dei drivers più rilevanti.

Le fasi per una pianificazione efficace delle vendite

Grazie ad un approccio di Sales Management strutturato è possibile gestire sette principali steps di pianificazione delle attività commerciali in grado di moltiplicare l'efficienza della struttura commerciale.

I 7 steps alla base di un processo di vendita di successo:

1. gestire gli input relativi alle attività, non solo gli output di risultato
2. pianificare proattivamente le attività di vendita sia da un punto di vista di team che
3. di individuo
4. analizzare le attività di vendita in termini di Quantità, Direzione e Qualità degli sforzi
5. gestire la "piattaforma di vendita" bilanciando lo sforzo tra attività correnti, progetti
6. esistenti e nuove opportunità di business
7. identificare quello che fanno i top performer e replicarlo

8. lavorare sui 3 strumenti chiave per il sales manager: meeting one-to-one,
9. joint visits e team meetings
10. identificare "quello che le persone fanno meglio" e aiutarle a concentrarsi su questo

Sia che il focus dell'organizzazione sia sulla "vendita spinta" dei prodotti/servizi, che sulla gestione e sviluppo della relazione, la creazione di valore generato dalla customer base sarà sempre guidata da una gestione efficace della front-line di vendita e quindi da un adeguato sistema di Sales Management. Le società leaders lo hanno compreso da tempo e si sono mosse di conseguenza per creare adeguate strutture e processi di Sales Management.

Le società leader hanno installato approcci e processi strutturati di Sales Management.

Gli esempi che seguono illustrano alcuni casi di successo nell'implementazione di approcci strutturati al Sales Management.

Brand leverage

Questa azienda di servizi ha un brand molto riconosciuto, opera in un mercato maturo fortemente competitivo e si è posta come caposaldo della propria strategia quello di rafforzare in maniera sostanziale la "componente commerciale" del proprio modo di fare business per acquisire nuove quote di mercato, agendo sull'incremento dell'efficacia nell'utilizzo di una forte brand awareness.

Per raggiungere questo obiettivo, ha dato ai suoi managers la sfida di "ottenere risultati attraverso gli altri". Nel passato, i managers avevano agito come "supervenditori" gestendo le relazioni

L'INGREDIENTE SEGRETO PER UN'EFFICACE GESTIONE DELLE VENDITE. CONT.

con i clienti più importanti e utilizzando le altre figure commerciali con un ruolo di supporto. Rendendosi conto che questo non era il modo migliore di utilizzare le risorse, l'azienda ha sviluppato un Sales Management Training molto pratico per tutti i Sales Managers (focalizzato sulla gestione delle joint visits, conduzione di meeting one-to-one e gestione di sales meeting efficaci), integrato con lo sviluppo di un programma a livello di gruppo incentrato su iniziative di sviluppo della leadership.

Con l'obiettivo di far funzionare il sales management, l'azienda ha contemporaneamente "sollevato" i suoi Sales Managers dalla responsabilità di gestire direttamente accounts propri. Al loro posto, la loro attività di vendita personale è stata portata avanti dalle figure commerciali da loro coordinate, che sono state supportate solo nella gestione e nello sviluppo dei key accounts.

Inoltre è stato installato un sistema di gestione delle attività di vendita per permettere ai managers e ai responsabili delle diverse unit di analizzare sia gli input relativi alle attività, sia i risultati in termini di output.

Training senza struttura? Non un'ottima idea....

In seguito ad un processo di fusioni, acquisizioni e ristrutturazioni, questa azienda ha creato un progetto per incrementare le vendite articolato su tre fasi. La prima si è focalizzata sulla presentazione della nuova metodologia di lavoro, includendo le motivazioni alla base del cambiamento. La fase due ha previsto la creazione di esperti di vendita locali, il cui compito è stato quello di stimolare l'attività di vendita, supportare le ricerche più importanti e diffondere una cultura di vendita in tutta l'organizzazione. La terza e ultima fase ha fornito allo staff della frontline le necessarie skills di vendita.

L'azienda ha investito sullo sviluppo delle competenze di vendita solo dopo che la struttura e le competenze necessarie per una corretta gestione

del Sales Management Process sono state acquisite e implementate. L'esperienza infatti insegna che investire sullo sviluppo di competenze di vendita senza rafforzare l'infrastruttura di sales management e sales coaching comporta consistenti limitazioni all'efficace implementazione e riduce il ritorno dell'investimento.

Target di crescita ambiziosi

Questo caso coinvolge un'azienda, già fortemente presente nel proprio mercato di riferimento, che ha reclutato un Senior Management con una forte corporate experience e si è posta l'obiettivo di generare il 30% di crescita annuale: per raggiungere questo obiettivo ha individuato parecchie nicchie di mercato in cui espandere le vendite.

Storicamente strutturata attraverso divisioni separate, la prima sfida è stata quella di abbattere i "silos" e creare una struttura di Sales Management in cui ognuno parlasse lo stesso linguaggio e utilizzasse gli stessi strumenti. Questo ha permesso alla sales force di lavorare in modo più flessibile, con risorse interscambiabili tra i diversi mercati, prodotti e canali con un "livello minimo di confusione".

Cosa rende vincente un Sales Manager?

In questo caso la Direzione Commerciale ha intrapreso una strada di carattere più analitico. L'azienda, leader nel suo mercato, beneficia di un marchio già efficacemente proposto e ben riconosciuto e di un'importante quota di mercato. L'obiettivo principale che si è posta è stato identificare le differenze tra i "migliori" e i "peggiori" Sales Managers in termini di efficacia. A questo scopo sono state analizzate 30 filiali: i risultati sono stati a dir poco rivelatori.

Quando si è trattato di definire gli obiettivi i Sales Managers più deboli hanno pensato solo al confronto tra obiettivi e risultati attuali, i medi hanno

L'INGREDIENTE SEGRETO PER UN'EFFICACE GESTIONE DELLE VENDITE. CONT.

prestato attenzione più che altro alla quota di mercato, mentre i migliori hanno pensato alla crescita che poteva derivare dalla condivisione delle nuove opportunità.

Nell'ambito dello sviluppo dei team di vendita i Sales Managers più deboli si sono concentrati sulle conoscenze tecniche minime (conoscenza prodotti) per poter svolgere l'attività commerciale, il gruppo dei responsabili vendite con i risultati intermedi si è focalizzato maggiormente sulle tematiche più "sentite" dai membri del team, mentre il gruppo dei migliori ha organizzato regolarmente sessioni di formazione per trasmettere competenze multidisciplinari (tecniche e commerciali) al team.

Se invece si prende in considerazione il time management i responsabili di vendita più deboli lottavano contro il tempo per gestire i compiti quotidiani, il gruppo di mezzo riusciva ad organizzare temporalmente le attività quotidiane lasciando però poco tempo per la pianificazione futura. Solo i migliori riuscivano ad utilizzare in maniera efficace il tempo in modo da lasciarsi dello spazio a disposizione per sviluppare le opportunità future.

Significativamente solo il gruppo dei top-performers aveva non solo definito in maniera precisa i processi di vendita, ma li avevano assimilati e implementati.

Conclusioni

La soluzione può variare, ma il problema (cioè la necessità di una migliore gestione delle vendite) è sempre lo stesso; riconoscere l'importanza di questi aspetti è un gran passo in avanti. Le aziende che si attiveranno per affrontare e risolvere questo problema ne saranno ampiamente ricompensate in futuro.