

# COSA VORREI SENTIRMI DIRE DA UN AREA MANAGER

DALLE TELEFONATE AI CLIENTI ALLE POLITICHE DI PREZZO, DALL'AFFIANCAMENTO AL DIALOGO NEL TEAM: METODI E STILI DI VENDITA CHE CHI GUIDA LA FORZA VENDITA DEVE CONOSCERE E TRASMETTERE PER ADEMPIERE AL SUO RUOLO DI "ACCELERATORE DI RISULTATI"

TULLIO  
MISCORIA



**S**i parla molto di quanto l'impegno del venditore sia cambiato in questi anni e di come abbia dovuto affinare la pianificazione delle sue attività per ottimizzare tempi e risultati: è stato costretto a definire meglio le

scelte strategiche e tattiche, sia per indirizzare il suo impegno verso clienti potenziali, opportunamente segmentati, in funzione del valore che possono rappresentare, sia in termini di gestione dei clienti in essere. Verso questi ultimi **l'obiettivo primario non è più il "mantenimento della relazione", quanto lo sviluppo del business attraverso l'estensione degli acquisti a prodotti/soluzioni aggiuntive o complementari.**

I venditori dove hanno trovato idee e modelli per realizzare questo cambiamento? I riscontri che ho ottenuto dai tanti colleghi che ho avuto modo di incontrare in aula in questo periodo sono stati molto variegati: c'è chi ha ottenuto risposte attraverso la formazione che le aziende mandanti hanno messo a loro disposizione; altri le hanno cercate attraverso un confronto occasionale con i colleghi; in qualche caso alcune indicazioni sono arrivate da riunioni aziendali, mentre la maggior parte di loro si è dovuto affidare a scelte intuitive applicando il ben noto meccanismo di "prova ed errore".



E gli area manager dove erano in questi momenti di grande cambiamento? In molti, troppi, casi sono risultati latitanti, impegnati a

## CHI È...

**Tullio MISCORIA** Dopo una carriera manageriale nella direzione commerciale di aziende nazionali e multinazionali, da circa 20 anni opera come trainer nelle aree comunicazione e team working, marketing e vendite, leadership e management. È fondatore di Harris Italia, nota società torinese per la formazione e la consulenza aziendale, e autore, con Vincenzo Patti, dei libri *Un perfetto gioco di squadra*, *Il venditore che cercavi* e *Da domani sarò un 'nuovo' manager* (Centro Scientifico Editore). [www.harrisitalia.it](http://www.harrisitalia.it)

redigere report e statistiche, o a partecipare a riunioni di vertice. Oggi il loro impegno deve essere focalizzato nel guidare questo cambiamento all'interno dei territori di cui hanno la responsabilità, per rispondere appieno alla loro missione di "acceleratore di risultati".

### Dialogo e concretezza

Spesso la finalità del loro incarico è stata erroneamente indicata nel "gestire" i collaboratori. Questo termine non solo non mi piace (forse perché a me per primo non piace "essere gestito"), ma non evidenzia il ruolo attivo di "indirizzo" che rappresenta l'attività core del loro ruolo. **Dal dialogo periodico tra manager e collaboratore, quest'ultimo deve riuscire a trarre linee guida utili e concrete su come affinare il proprio impegno, indipendentemente dal fatto che i risultati ottenuti siano in linea o meno con gli obiettivi fissati.** Penso che non serva a nessuno sentirsi dire quanto "è sopra o sotto il target", o essere esortati a fare meglio o di più, perché per venire a conoscenza delle nuove iniziative di marketing o di politica commerciale sono sufficienti e-mail e circolari; una riunione che serva "semplicemente a informarmi o



a sollecitarmi”, caro manager, rappresenta per me venditore una perdita di tempo.

**Quello che voglio sentire da te è qualcosa di più costruttivo: dimmi con quali strategie possiamo fronteggiare la concorrenza, quali politiche di prezzo adottare e perché, quali tecniche utilizzare per rendere più agevole il contatto con nuovi potenziali clienti.** Non dirmi che “devo fare più telefonate”; non è la quantità, ma l’efficacia delle stesse che mi creerà opportunità per ottenere appuntamenti utili per incontrare nuovi potenziali clienti.

È noto a tutti che oggi sviluppare “contatti a freddo” è più sfidante: ogni azienda ha elevato il livello di filtro e i nostri interlocutori hanno sempre meno tempo da dedicare all’ascolto di nuove proposte, e anche l’offerta di prezzi “particolarmente vantaggiosi e competitivi” non rappresenta più un significativo motivo di interesse. Se continuiamo a svolgere telefonate per «presentare la nostra azienda e le soluzioni da noi offerte per... » è facile immaginare che la risposta sia: «Mi mandi un’e-mail, se la proposta ci interessa la richiameremo noi!». Forse serve una modalità più interattiva, che susciti interesse e curiosità nell’interlocutore e non sia

“intercettata” dal centralino come “l’ennesima sollecitazione all’acquisto”.

#### **Non solo dati, ma soluzioni sul campo**

A chi spetta il compito di fornire nuovi indirizzi in termini di metodo e di stile alla forza vendita? Al manager, ovviamente, il quale, non facendo telefonate a freddo, forse non sa nemmeno come affrontare il problema. Anche un semplice confronto con i colleghi, nell’ambito del quale il manager, anziché parlare e parlare, lasciasse spazio al dialogo ai collaboratori su come ciascuno di loro affronta gli aspetti più gravosi del proprio impegno (contatti a freddo, conduzione della trattativa, mappatura del cliente, valorizzazione dell’offerta, tecniche di contrattazione) potrebbe contribuire alla crescita dei risultati e a rendere più apprezzabile la sua azione di sostegno. Ma si sa, nelle aziende italiane o si fanno troppe riunioni (inconcludenti, noiose, superflue) o se ne fanno troppo poche ... “perché c’è molto da fare, ed è meglio non perdere tempo in chiacchiere!”.

Nell’attuale contesto competitivo è fondamentale per il venditore saper assumere il controllo della trattativa, condividere con l’inter-

locutore un comune obiettivo da raggiungere nell'incontro per ottenere attenzione, disponibilità e fiducia, superando sterili atteggiamenti antagonisti. La mappatura dell'azienda cliente, del suo potenziale e dei suoi processi di acquisto è indispensabile non solo per presentare efficacemente l'offerta, ma anche per estendere la relazione e il business, oltre che per mostrare reale interesse allo sviluppo di un rapporto produttivo. I dati acquisiti e inseriti nel CRM devono servire per definire scelte strategiche e tattiche sull'impresa e sul target a cui appartiene. Se il manager non spiega che "non è un semplice adempimento burocratico", a nulla serve l'impegno di pochi diligenti.

I report stessi sull'attività svolta non devono servire al responsabile per "controllare", ma per elaborare i dati a vantaggio di tutti, affinché ognuno abbia l'opportunità di confrontare il proprio rendimento con quello degli altri, o per lo meno per porsi delle domande sul proprio operato.

*La gestione è fare le cose nel modo giusto; la leadership è fare le cose giuste.*

*(Peter F. Ducker)*

Le aziende investono molti soldi in iniziative di marketing verso il proprio mercato, ma molto poco a favore di iniziative che promuovano la propria capacità competitiva verso la forza vendita. Non spetterebbe forse agli area manager svolgere questo compito? Quanti di loro hanno mai chiesto a un loro commerciale: «Perché un cliente dovrebbe comprarci? Che cosa possiamo offrire loro di più e di meglio dei concorrenti?», senza ricevere laconiche e vuote risposte del tipo: «Siamo i migliori, puntiamo sulla qualità, sull'attenzione al cliente...». E gli altri competitor non dicono forse la stessa cosa? Come può il cliente valutare in modo oggettivo e misurabile quanto gli proponiamo?

Prendiamo la contrattazione sul prezzo: rappresenta un momento cruciale della trattativa, perché è in gioco la credibilità dell'azienda e la fiducia nella correttezza del venditore. Uno sconto concesso semplicemente a fronte di una pressione (più o meno marcata) non lascia

forse nel cliente la sensazione che "ci abbiamo provato" e che la mossa non c'è riuscita? E quali credibilità hanno affermazioni come "le ho fatto un prezzo da amico" o "il massimo sconto concedibile"?

Il controllo attivo delle attività di vendita prevede che l'area manager si doti di un "cruscotto" che gli permetta di monitorare non solo i dati ufficiali, facilmente ottenibili dal gestionale, ma che analizzi anche situazioni non rilevabili attraverso questo strumento, quali ad esempio: trattative avviate e perse con le relative motivazioni, target che meglio di altri rispondono all'attività di contatto svolta, crescita del business di ogni singolo cliente in funzione del potenziale, ritorno sulle iniziative di marketing territoriale attuate, sconti medi praticati e loro coerenza in riferimento a volumi e margini e così via. Solo dall'analisi dei dati complessivi di area e dalla rilevazione degli scostamenti più significativi tra ogni singolo componente del team può trarre indicazioni utili da veicolare al proprio gruppo.

#### A fianco dei venditori

L'intervento in affiancamento non deve servire a chiudere una trattativa complessa: in questo caso è sufficiente un'adeguata delega, salvo che non si voglia utilizzare questa specifica occasione per far comprendere al collaboratore le opportune scelte tattiche per uscire vincenti dall'incontro. L'affiancamento serve per condividere con il venditore la complessità del mercato e le soluzioni più idonee per fronteggiarle, per creare stimoli motivazionali, per verificare e correggere scelte inefficaci nella gestione della trattativa e, non di meno, per dare un segno della propria presenza sul campo. Ogni altro impegno in cui oggi gli area manager sono coinvolti dalla propria direzione devono essere considerati accessori a quello principale di indirizzare il proprio team, e l'organizzazione del tempo e delle priorità deve essere rivalutata per fornire un contributo fattivo ad "accelerare i risultati".

