

Approfondimento n°2 - Come sviluppare nel venditore l'efficacia

La posizione cardine del manager delle vendite

La McKinsey sostiene che in ogni gerarchia esista una mansione particolare che ha più influenza degli altri sulla performance (pivotal job). Se influenzato il modo di svolgere questa mansione cardine, potete influire concretamente sulla performance dell'intera funzione. Nelle vendite la responsabilità della mansione cardine spetta ai manager di prima linea (capi area/area manager/responsabile vendite). Nessun altro livello del management ha un'influenza altrettanto diretta e profonda sull'efficacia dei venditori.

Il top management può facilmente influenzare l'efficienza dei venditori con decisioni politiche e sistemi (reporting, numero visite...) ma non può agire sull'efficacia.

Migliorando le skill di coaching dei manager, si possono realizzare aumenti di fatturato notevoli e non ottenibili con il solo training dei venditori.

Nelle piccole vendite il compito più importante del coach è la revisione: l'esame critico delle skill usate dal venditore durante la visita. Le fasi sono:

Osservazione: il coach osserva il venditore durante la visita.

Revisione: il coach istruisce il venditore, discute l'andamento della visita e concorda le eventuali correzioni che il venditore dovrà fare al suo comportamento.

Nelle vendite complesse il compito più importante del coach è la programmazione: aiutare il venditore a preparare la visita. La programmazione non solo contribuisce direttamente a migliorare la visita ma si traduce anche

Formare l'eccellenza per l'agricoltura

in una chiarificazione dei suoi scopi e, quindi, facilitata sia l'osservazione che la revisione.

L'analisi del venditore

L'efficacia viene definita come il comportamento adottato dai migliori venditori. Occorre osservare in azione i venditori più efficaci e confrontarli con i venditori medi. È meno utile confrontare i migliori con i peggiori: si conoscerebbero più cose sulla cattiva performance! Il successo dell'analisi del venditore dipende dalla capacità di scoprire in che cosa i migliori si distinguono dai medi.

L'analisi del venditore è la tecnica più utile per definire l'efficacia del vendere quando:

- esistono criteri chiari e oggettivi di valutazione della performance;
- esistono ottimi venditori;
- il vostro mercato non va incontro a cambiamenti radicali (se il mercato cambiasse in modo radicale da far scadere l'efficacia delle skill attualmente sfruttate è bene usare l'analisi di contrasto).

I principali punti dell'analisi del venditore sono:

- 1- Scegliete i comportamenti che ritenete possano essere collegati al vendere efficace.
- 2- Scegliete alcuni venditori ottimi e alcuni venditori medi.
- 3- Osservate i venditori al lavoro per determinare se i migliori usano più degli altri i comportamenti ritenuti efficaci

L'analisi del venditore: una prima approssimazione

Dal confronto tra venditori ottimi e venditori medi è possibile evidenziare alcune differenze nei rispettivi comportamenti. Spesso i venditori ottimi programmano le domande mentre i venditori medi programmano le presentazioni; i venditori ottimi si concentrano sulle grandi vendite mentre i venditori medi mirano all'ordine rapido; i venditori ottimi entrano subito in argomento e i venditori medi perdono tempo in chiacchiere preliminari; i venditori ottimi fanno domande efficaci mentre i venditori medi domande meno pertinenti e spesso inutili; i venditori ottimi non presentano i prodotti nelle fasi iniziali della visita, invece, i venditori medi, passano subito alla presentazione e descrizione dei prodotti; i venditori ottimi non parlano delle capacità aziendali se non sono importanti per il cliente mentre i venditori medi si dilungano in descrizioni delle caratteristiche del prodotto e delle capacità dell'azienda; i venditori ottimi, infine, concludono la visita concordando i passi successivi e i programmi d'azione congiunti mentre i venditori medi terminano le visite spesso senza accordi sui passi futuri.

Il modello di coaching per evitare gli errori più comuni

Consideriamo quattro errori comuni che possono determinare il fallimento del coach e i rispettivi modelli che possono farlo riuscire:

1° errore: sottovalutare il disagio del venditore. In tal caso il coach deve


Formare l'eccellenza per l'agricoltura

creare una buona disposizione ad apprendere ad esempio riconoscendo la pressione “Lo so che è difficile vendere sotto gli occhi del...” e cogliendo gli aspetti positivi “La questione del prezzo l’hai gestita bene...”

2° errore: imporre al venditore l’opinione del coach. Il coach deve fare domande, ad esempio “Che impressione hai avuto della visita?”, “Quali erano gli obiettivi?”, “È andata come ti aspettavi?”

3° errore: insegnare troppe cose tutte insieme. Il coach deve concordare un comportamento prioritario, ad esempio non cercare di migliorare tutto in una volta “Per ora cerca solo di argomentare meglio i vantaggi” oppure “Se tu potessi correggere una cosa sola, quale sceglieresti?”

4° errore: trascurare il follow-up. Il coach deve concordare un piano di esercitazione pratica; ad esempio, fissare obiettivi specifici “Sarebbe bene che ti esercitassi nella esplorazione dei bisogni” oppure specificare il follow-up “Il prossimo mese ritornerò e vedremo se hai...”

Piano formativo finanziato da 

AVVISO 1/2014

“Formare l’eccellenza per l’agricoltura” è un Piano

Formativo realizzato da 