

## 2. SVILUPPO DEL BUSINESS

***“Scegliere cosa non fare è altrettanto importante che decidere che cosa fare”***

**Steve Jobs**

## 2. Introduzione

*“Focalizzare, semplificare, cambiare la realtà, mirare alla perfezione, prima il prodotto poi il profitto”<sup>1</sup>.*

Parole di Steve Jobs, paragonato da Walter Isaacson, suo biografo, ai grandi innovatori della storia americana come Thomas Edison, Henry Ford e Walt Disney; parole che introducono il tema dello sviluppo del business, pronunciate da chi ha saputo fondare, salvare dal fallimento e poi sviluppare Apple oltre ogni immaginazione.

Come ha fatto? Quali decisioni ha preso? Con quale organizzazione ha lavorato per ottenere un successo simile? Forse la storia di Apple rimarrà inimitabile, tuttavia ogni azienda, piccola o grande, ha le capacità di migliorare costantemente il proprio prodotto o servizio, di ricercare nuovi clienti, di servire gli attuali con maggiore determinazione e qualità.

Nell'ambito dello sviluppo del business, l'area commerciale e marketing sono le principali funzioni deputate a cogliere le tendenze del mercato, a valorizzare il prodotto o il servizio, a soddisfare le esigenze di un cliente sempre più attento e informato.

Quali sono allora le criticità più comuni che si rilevano nelle aziende italiane?

Come evitare gli errori più comuni in ambito vendite e marketing?

Il capitolo vuole fornire suggerimenti su come rilevare i malesseri più comuni e soprattutto proporre idee e soluzioni innovative per superare le più comuni resistenze al cambiamento nell'organizzazione.

E quando la funzione commerciale non c'è? Sembra paradossale che ancora oggi esistano aziende che non hanno una funzione commerciale oppure è demandata al titolare o dispersa tra più interlocutori che inconsapevolmente gestiscono il cliente senza adeguata preparazione nell'approccio, negoziazione e comunicazione. Se non esiste una responsabilità commerciale allora è necessario pianificarne l'introduzione, con le modalità più opportune e con il supporto di un esperto, affinché diventi un valore aggiunto per l'intera azienda.

Il capitolo offre dunque una visione allargata di come sviluppare il business e propone alcune storie di successo a dimostrazione che fare di più e meglio è sempre possibile.

Christian Guiati  
Leonardo Rizzotto  
Carlo Mei  
Giorgio Ferretti

---

<sup>1</sup> Harvard Business Review, Le vere lezioni di leadership di Steve Jobs, aprile 2012

## 2.1 La funzione commerciale nelle PMI italiane.

Perché molte aziende considerano l'area commerciale come un "mal di testa"? E' questa la percezione che si rileva quando l'imprenditore racconta le difficoltà dell'area marketing e vendite della propria azienda.

Soprattutto l'attività del "vendere" è percepita come una approssimazione, difficilmente descrivibile attraverso processi, metodi, strumenti scientifici che possano determinare risultati se non certi, almeno prevedibili. Troppe sembrano le variabili da considerare, interne ed esterne all'azienda, per poter definire l'attività del "vendere" una disciplina alla pari della produzione, amministrazione, logistica, etc.

Si sente spesso parlare della vendita come un'arte, come se il venditore, a proprio piacimento, decidesse di vendere ora qui, ora là guidato da una propria passione o istinto innato.

Oppure spesso la vendita è identificata nella persona che "interpreta" il ruolo di venditore, nello ormai consueto stereotipo del venditore d'assalto, del venditore spregiudicato o di quello di relazione, del venditore che pur di vendere promette anche la luna, o ancora peggio del venditore che pensa prima a se stesso e poi all'azienda per cui lavora e che se va via ruba i clienti dell'azienda.

Una connotazione negativa sia del ruolo sia della persona che svolge quella mansione e che spesso induce l'azienda a investire poco nella funzione e a considerare il venditore più un costo che una opportunità.

Quali sono allora le premesse per considerare l'area commerciale non solo come parte integrante dell'azienda, ma soprattutto l'anello fondamentale della catena del valore?

Poniamoci una semplice domanda: "Esiste un'attività professionale che non necessita di uno scambio di valore tra produttore e consumatore?"

Non facciamo riferimento ai soli scambi interaziendali, ma anche alle interazioni intra-aziendali, dove spesso idee, progetti, attività faticano ad essere compresi, accettati e apprezzati a causa di una scarsa capacità di "vendita", ovvero una limitata competenza nel comunicare, presentare, negoziare e argomentare.

Si può dunque "non vendere"?

Cominciamo allora a definire un punto fisso: non si può "non vendere".

Se dunque l'attività commerciale è necessaria per ogni azienda, così come l'amministrazione, la produzione, la logistica, etc, essa deve essere organizzata e gestita al meglio affinché produca risultati significativi, possibilmente prevedibili e risulti un valore per l'azienda.

Nei paragrafi che seguono si vogliono evidenziare i motivi e le criticità di cui soffre spesso l'area commerciale, intesa qui come l'integrazione tra la funzione vendite e marketing, per poi suggerire "ingredienti e ricette" per lo sviluppo dei ricavi che sia sostenibile nel tempo.

## 2.2 Non si vende più come prima: le maggiori criticità in ambito commerciale.

Non c'è mai un solo motivo per cui “non si vende più come prima”. Certamente l'evidenza innegabile è spesso supportata dai numeri (fatturato o margini in calo), ma anche quando il fatturato è in crescita spesso l'azienda percepisce che “qualcosa non gira”

E allora che fare?

Lasciare che sia la ragione, i numeri a decretare che il momento di cambiare è arrivato o ascoltare i segnali della ‘pancia’, le sensazioni a indurre all'azione?

Per quanto il manager o l'imprenditore sia attento, responsabile e sappia cosa si deve fare per cambiare, spesso le cose non cambiano.

Quante volte si comincia a pensare a come intervenire sull'organizzazione, sui prodotti, sui clienti, sulle aree geografiche ancora da presidiare, sul sistema premiante e poi la quotidianità, le decisioni spicciolate, le interruzioni impediscono di prendere decisioni drastiche, di medio e lungo periodo, capaci effettivamente di dare una svolta all'area di propria competenza?

E poi con chi mi confronto prima di decidere e applicare quanto deciso? E se poi non riesco a portare fino in fondo le mie convinzioni?

Quante volte si è rimasti soli a dover prendere delle decisioni senza un adeguato supporto, senza una persona di esperienza, competente e capace di offrire un consiglio o delineare uno dei possibili scenari.

L'aiuto esterno, sebbene non specifico, è sempre utile perché il distacco e la distanza rende tutto più chiaro e semplice. Si possono osservare le dinamiche, analizzare i numeri, intervistare le persone con un grado di obiettività che la frequenza giornaliera, il contatto e il pregiudizio a volte non permettono. Ci si accorge presto delle criticità che impediscono all'azienda di cambiare, di migliorarsi.

Meno semplice risulta confrontarsi con il manager e con l'imprenditore, soprattutto se ha una responsabilità precisa dell'area ‘sotto esame’.

Ancora più complicato far accadere le cose, implementare e risolvere le criticità emerse e soprattutto creare un consenso attorno all'azione.

Ma quali sono le maggiori criticità che riscontrano nelle aziende che impediscono un reale cambio di rotta all'azienda?

Numerose sono le aree da porre sotto osservazione per evidenziare le criticità che impediscono di raggiungere e mantenere risultati significativi nel tempo. Tralasciamo le cause imputabili alle aree funzionali esterne rispetto all'area commerciale e rimandiamo ai relativi capitoli (sviluppo nuovo prodotto, produzione, etc); ci limitiamo qui a raccogliere le responsabilità di inserite nella funzione marketing e commerciale.

- **Area Management:** Se la squadra non gira, il responsabile commerciale può essere il primo ostacolo al miglioramento. Le cause possono essere molteplici, da una certa inerzia nella gestione della squadra, a una mancanza di stimoli, un fantasia limitata dalla routine quotidiana nel proporre idee e innovazione, mancanza di leadership, cattivo esempio nei confronti del gruppo, scarsa pianificazione e attitudine al controllo dei risultati. E allora poniamoci alcune domande:
  - Da quanti anni il ruolo di responsabile commerciale è ricoperto dalla stessa persona?
  - Il responsabile commerciale è il primo a proporre nuove idee, migliorare la squadra di vendita proporre nuovi servizi o nuove modalità di fare business?
  - Quanto tempo trascorre il responsabile commerciale in ufficio, perchè oberato da incombenze burocratiche non delegabili invece di stare sul campo con i propri uomini?
  - Il responsabile commerciale o l'imprenditore conosce dove sono i propri venditori, cosa fanno, cosa dicono ai clienti della loro azienda, dei loro prodotti?
  - Si fanno riunioni di vendita? Sono condotte con determinazione, rigore, affrontando i temi con ordine e si concludono con azioni, proposte, miglioramenti?
  - Siamo sicuri che l'agente (pluri,mono) o il dipendente sia l'inquadramento migliore per il mercato che sto seguendo?
- **Area Organizzazione:** La squadra può non essere organizzata correttamente, inteso come la scarsa capacità di riconoscere e mettere a frutto i talenti delle persone, a definire i ruoli e assegnarli alla persona più idonea a ricoprirlo. Anche il mercato, la complessità della situazione, i clienti stessi, richiedono non maggiore attenzione, maggiore qualità, maggiore velocità di esecuzione e spesso bisogna ripensare all'organizzazione da zero.
  - Ogni nuova idea o proposta è accettata con entusiasmo o vengono prima anteposti i problemi, le abitudini e una certa 'svogliatezza' nell'accettare le novità?
  - La selezione del venditore è stata fatta con serietà o il venditore è stato messo lì 'a vendere'?
  - Posso trattare allo stesso modo agenti mono, agenti plurimandatari e dipendenti?
  - Meglio avere una squadra di venditori numerosa oppure pochi 'ma buoni' ?
- **Area Marketing:** Ci si accorge che manca il marketing quando non si vende più, quando la concorrenza ha prezzi migliori e il prodotto non si vende

più da solo. Allora si pensa al marketing come la strada per aggiungere valore, ci si accorge che il sito web è da aggiornare, la brochure aziendale non include le ultime novità, la forza commerciale ha bisogno di uno stile e un approccio uniformi, forse anche una guida e un indirizzo più preciso sui segmenti di clienti, sui mercati di riferimento; un'analisi più accurata sulle esigenze, sulla gestione delle obiezioni e sulla concorrenza.

- Perché si vendono sempre e solo gli stessi prodotti?
- Perché i venditori dicono che il prezzo è sempre troppo caro e la concorrenza vince le trattative?
- I venditori riescono a trasmettere il valore che il prodotto racchiude in sé con argomentazioni convincenti?
- Chi si occupa di verificare cosa succede durante le prime visite, durante la negoziazione o la chiusura di una trattativa?
- Perché i miei concorrenti vanno all'estero e come lo fanno?
- **Area Comunicazione:** Siamo sicuri che i miei collaboratori e clienti sappiano dove vogliamo andare e come farlo? La comunicazione interna è un fattore spesso trascurato, soprattutto negli ambienti in cui la 'riunione' viene vista come una perdita di tempo. E' importante non solo definire la 'vision' e la 'mission' ma anche comunicarla internamente, assicurandosi che le persone la comprendano, così come meglio spiegato nel capitolo \_\_. Quante volte l'imprenditore o il manager comunica in maniera poco comprensibile o poco convincente le proprie idee risultando poi distaccato dalla realtà o dalla modalità di comportamento?
  - Ho mai voluto approfondire la conoscenza di internet e dei nuovi canali di vendita e promozione via web?
  - Se fossi un cliente, come giudicherei il mio sito web?
  - Se 'mi cerco su internet', sono facilmente rintracciabile?
- **Area Formazione:** Non esiste una scuola, un corso di laurea per diventare venditori professionisti, ma esistono tecniche, metodi, esperienze che possono fare la differenza tra un mestiere 'inventato' ed un mestiere svolto con successo, determinazione e passione. Si trascura la formazione, in molte aree aziendali, ma soprattutto nell'area commerciale.
  - Qualcuno è mai riuscito a nuotare con stile dopo esser stato buttato in acqua per la prima volta?
  - Imprenditori, ma anche venditori, responsabili commerciali, si nasce, si diventa o si impara a farlo?

L'elenco non è esaustivo, ma riassume le criticità più frequenti; se queste criticità sono comprese, evidenziate ed affrontate allora l'azienda ha la possibilità di tornare a quella situazione di 'sostegno al successo' che rappresenta l'energia necessaria per poter migliorare costantemente.

### **2.2.1 La responsabilità commerciale e la gestione della rete di vendita nelle aziende di successo.**

Il ritmo e le dinamiche con cui si muovono oggi i mercati, richiedono alla direzione commerciale un continuo sforzo di analisi, di rielaborazione del processo commerciale, di interpretazione dei trend, di flessibilità ed adattabilità culturale, che attraversa il linguaggio, i rapporti interpersonali, i metodi di lavoro. Un metodo per esempio è quello di andare ad osservare quel che fanno i leader di mercato, come si muovono e su cosa investono, se insistono con i canali tradizionali o se inseriscono altri canali di vendita. Un esempio fra gli altri in questi periodi è rappresentato dai Temporary Shop che rappresentano un modello dinamico di fare business puntando su un test che dura un tempo limitato, in posizioni strategiche, spesso di grande passaggio e visibilità, con costi ridotti e risposte immediate, prima di fare eventualmente investimenti di portata maggiore e caricare la struttura pesantemente.

Il confronto con un esperto e i tavoli di lavoro in cui si integrano competenze ed esperienze collaudate spesso aprono a riflessioni di fondamentale importanza per il prosieguo dell'attività poiché la lettura diventa più comprensibile e si identificano e si separano meglio le disfunzioni o le carenze proprie di una specifica azienda da quelle che sono invece le nuove caratteristiche del mercato intero, laddove gli interventi sono oltremodo complessi e la dimensione dell'impresa gioca un ruolo di primaria importanza. Sulle aree di miglioramento che emergono invece all'interno della singola impresa non bisogna perdere tempo ed entrare subito in azione con convinzione. Quel che succede spesso è invece che le paure e le abitudini che ogni azienda si trascina inevitabilmente, sulle persone, sul cambio di rotta, sulla leadership, sulle risorse finanziarie portano a non scegliere nella speranza che fatalmente le cose si aggiustino da sole o che poi a qualcuno un'idea possa arrivare.

L'assunzione di una forte responsabilità commerciale diventa pertanto un elemento di assoluta importanza perché nel bene o nel male è il fattore discriminante tra il successo e l'insuccesso di una azienda.

Spesso ci si concentra sugli strumenti di lavoro, sicuramente importanti per supportare e facilitare il lavoro commerciale, tuttavia è ancora l'individuo che fa la differenza per come li interpreta e come li utilizza. La stessa racchetta da tennis è venduta in tutto il mondo ma a vincere Wimbledon è soltanto un giocatore per volta e ci riesce se tutto funziona dalla forma fisica, alla strategia, alla tenuta psicologica alla tenacia, all'allenamento quotidiano, all'alimentazione, alla freddezza di giocare i punti vincenti quando la tensione sale, la stanchezza si fa sentire e

L'avversario potrebbe allungare troppo. Tutte variabili che si devono integrare tramite l'esperienza e trovare nel giocatore, unico, la sintesi vincente.

Gestire le varie attività in ambito commerciale è oggi più che mai complesso, deve essere una attività costante e il presidio deve essere continuo, le informazioni e i dati devono essere corretti e aggiornati perché necessari a prendere decisioni. Le decisioni da prendere sono molte e in ciascuna azienda vanno fatte specifiche valutazioni sulle seguenti variabili:

- **la zona:** E' troppo estesa? Riesco a controllare le attività sul territorio? Quanto fatturato produce nel tempo (prima rendeva o non c'era nessuno)? Come si muovono i nostri concorrenti nella stessa area? Il nostro collaboratore è affidabile? La sede ha tutte le informazioni su cosa accade in 'periferia'? Quanto potrebbe valere il mercato in quell'area? Che quota di mercato vogliamo prendere? Ho il venditore giusto per questo obiettivo?)
- **le provvigioni:** Sono in linea col mercato? Vanno date tutte o una parte va destinata a premi particolari? Si pagano anche se non si incassa tutto dal cliente? Il nostro venditore riesce a mantenersi se raggiunge l'obiettivo?
- **gli obiettivi:** Sono raggiungibili? Abbiamo la conoscenza del valore del mercato che assegniamo o diamo un numero tanto per fare? Sono stati ponderati e condivisi? Abbiamo analizzato il trend e gli anni precedenti? Andiamo sempre a zona o passiamo ad obiettivi per "industry" (mercati verticali)?
- **la formazione:** Abbiamo tutte le persone pronte o si faranno un po' per volta con il rischio di perdere opportunità sul mercato, di perdere clienti importanti, di perdere le persone perché non valorizzate e non sostenute?
- **le riunioni:** Sono organizzate bene e per tempo? Hanno un ordine del giorno chiaro? Le persone sanno cosa ci si aspetta da loro? Hanno gli strumenti per poter rispondere ed informarsi? Hanno lo spazio per parlare e il clima è favorevole allo scambio di idee? Viene chiesto di portare argomenti di interesse comune e di mandarli al capo per tempo al fine di inserirli nell'OdG (Ordine del Giorno)? Viene fatto un report e distribuito con le decisioni prese ed i tempi di realizzazione?

L'azienda ha le stesse logiche e il responsabile commerciale rappresenta l'elemento fondamentale attorno al quale far 'girare' la squadra; rappresenta un eccellente preparatore per continuare a rimodellare l'organizzazione per determinarne la performance in funzione di una pianificazione del risultato che è sempre figlio di una coerente integrazione tra i reparti aziendali e di uno spirito condiviso nel metodo, nell'approccio e nella disponibilità culturale a volersi aprire e confrontarsi senza pregiudizi, con uno stile nuovo, al passo coi tempi.

In passato le metamorfosi tecnologiche incidevano con molta lentezza, andavano a cicli di 40 anni, poi di 20, poi di 3, ora sono quotidiani e si integrano imme-

diatamente nel processo determinando modi di comunicazione diversi, comportamenti organizzativi diversi.

Assumere pertanto la direzione commerciale oggi significa entrare subito nel merito, capire l'organizzazione, quello che bisogna fare e che si può fare, formare o modificare la squadra, organizzare un servizio clienti, analizzare i mercati e come entrarci in termini di prodotto-servizio-modello organizzativo, creare un sistema di reporting per monitorare i risultati nel tempo.

Il responsabile commerciale ha inoltre un compito particolarmente delicato: costruirsi un ruolo di responsabilità che interpreti correttamente le aspettative dell'imprenditore, ma allo stesso tempo sia determinato ad agire, a volte anche in disaccordo, pur di incidere sui risultati e sulla buona condotta dell'organizzazione.

La responsabilità commerciale impone la conoscenza dettagliata del **cliente**, di come ci valuta e dal suo livello di fedeltà, di quali sono le sue aspettative, di quali alternative può beneficiare, di quali siano esattamente gli elementi importanti per lui che spesso sono pochi e semplici ma non rientrano nella nostra proposta. Una indagine sulla soddisfazione del cliente va pertanto messa in conto ed il beneficio è indubbio anche ai fini delle previsioni che le aziende ben strutturate chiedono sempre di fare e la cui ricaduta poi permette una buona formulazione del budget e dell'assegnazione degli obiettivi commerciali. Una attività spesso trascurata ma di fondamentale importanza sempre relativa al cliente, è l'analisi del conto economico della clientela, uno per uno con attenzione e rigore tenendo bene presente che non conta solamente il fatturato. Vanno analizzate e considerate nell'insieme varie componenti che ci permettono di definire poi se quel cliente specifico vale la pena di tenerlo oppure di lasciarlo ad altri (quanto fattura, con che margine, il confronto con gli esercizi precedenti e con la media dei clienti, come paga, quanti fornitori tiene, quanti resi fa in rapporto alla media, è autonomo o chiede la presenza del venditore troppe volte, parla bene dell'azienda o crea problemi, che costi commerciali si sostengono per formarlo. Questo esercizio porta spesso a delle imprevedibili conclusioni. Meglio fatturare meno ma in modo sano e solido. Fare bene tutto questo con successo e mantenendo la giusta leadership richiede grande esperienza e forza di volontà, capacità analitica e continuo interscambio con chi sta sul mercato usando approcci e metodi di nuova generazione. Questo permette inoltre di dare valore all'organizzazione e di restituire un reale beneficio organizzativo e culturale all'imprenditore.

Il rapporto con l'imprenditore è quindi di fondamentale importanza per far percepire una unione di intenti, una mèta ben definita, una strategia chiara e strutturata. E' necessario poi creare un clima di fiducia, per poter accedere a informazioni ed dati corretti, per capire subito le aree di debolezza ma anche i punti di forza, per potere creare da subito, un "senso di urgenza" condiviso.

Nasce poi l'esigenza di rendere operativo ciò che si rende evidente ad una prima analisi e da qui emerge il valore di un'attività di pianificazione operativa dell'intervento, sia in ambito marketing sia in ambito vendite.

Il lavoro di pianificazione, già delineato in fase di budget, come si vedrà nel successivo paragrafo, è determinante per la effettiva riuscita del piano di marketing strategico; la gestione della rete di vendita è determinante per l'attuazione del piano di marketing, mettendo in pratica le attività tattiche per migliorare o mantenere la relazione con il cliente e la reale implementazione della strategia.

Quali sono allora le attività richieste al responsabile commerciale affinché aggiunga ulteriore valore alla 'squadra' commerciale?

Si parte sempre da una cosa apparentemente molto semplice: la definizione degli obiettivi di vendita; senza obiettivi non si può costruire una strategia per raggiungerli, scegliere l'assetto organizzativo corretto, identificare i clienti che mi permettono di raggiungere con minore sforzo i miei obiettivi. Saranno obiettivi quantitativi, misurabili, sfidanti ma raggiungibili e soprattutto assegnati alle persone in base a criteri il più possibile oggettivi. Tra gli obiettivi qualitativi della forza vendita ricordiamo lo sviluppo e ricerca di nuovi clienti, la comunicazione dei prodotti o servizi aziendali, la vendita intesa fino al completamento della transazione, l'assistenza o servizio, la raccolta di informazioni.

La fase successiva è la pianificazione delle attività e include l'analisi della clientela, esplicitandone i bisogni, le opportunità, le potenzialità; la definizione delle mete e degli obiettivi specifici per cliente e per prodotto, la quota di mercato e il numero di nuovi clienti attesi nel periodo (semestre o anno); l'analisi della mole di lavoro dove emergono il numero dei clienti, le visite da effettuare, la durata della visita quando necessario, i tempi di trasferimento ed i tempi inoperosi; l'organizzazione del tempo disponibile dando quindi un valore di redditività del tempo impiegato ed una priorità nelle visite; la pianificazione delle vendite dove si specifica il profilo del cliente, la strategia di vendita che si applicherà e la strategia personalizzata su quel cliente.

Un fattore chiave della pianificazione commerciale, è la definizione del piano di incentivazione che deve essere:

- legato ad obiettivi raggiungibili;
- legato oltre che alle vendite anche alle attività richieste dal ruolo;
- non ripetitivo;
- accessibile a tutto il personale commerciale;
- legato anche a risultati del gruppo;

Oltre a ciò il responsabile commerciale dovrà preoccuparsi di costruire o modificare la squadra, selezionare il personale, formare le persone, trasferire la propria esperienza, controllare e valutare oggettivamente risultati e sconfitte per migliorare continuamente. E' in questa fase che si decide se la rete di vendita va orientata alla

raccolta degli ordini, oppure a dare un servizio o ancora di assistenza come supporto dell'uso del prodotto, in ognuna di queste opzioni è la rete di vendita quella che trasferisce il valore costruito con il marketing al cliente.

Definendo ruolo e attività da svolgere è possibile identificare il profilo del venditore che può quindi essere un promotore, un key account, uno sviluppatore, un fornitore di servizi, un consulente.

Altro tema è la definizione del canale di vendita: l'organizzazione delle reti commerciali per aree geografiche rimane la più diffusa ma è in crescita l'organizzazione per tipologia di cliente in funzione della specializzazione. Allo stesso modo la tendenza attuale è quella di diminuire i livelli di coordinamento intermedio della forza vendita (capoarea, capo distretto, etc) aumentando la velocità del flusso di informazioni dall'esterno al centro dell'organizzazione. Il rapporto con i venditori può essere diretto con personale dipendente o indiretto con agenti mono o pluri mandatari, oppure distributori. Una rete indiretta presenta una grande flessibilità ma richiede un alto grado di controllo assorbendo risorse interne, una rete diretta può evidenziare limiti motivazionali nel medio lungo periodo.

Il controllo della rete vendita riveste una fondamentale importanza dovendo essere contemporaneamente continuo costante e preciso, ma anche non essere eccessivo ed asfissiante verso il personale commerciale lasciandone comunque l'iniziativa nella gestione del cliente. L'equilibrio tra l'azione diretta e l'applicazione della delega deve essere controllata con la massima autorevolezza e capacità, caratteristiche fondamentali di un vero leader.

In concreto, il controllo delle attività si rivolge con maggiore enfasi sull'analisi delle trattative di vendita includendone la preparazione, la gestione dei casi di successo ed insuccesso, le obiezioni rilevanti che possono essere condivise con il resto della squadra. Il confronto poi delle informazioni raccolte e dei dati di vendita per canale, venditore, area geografica o cliente riveste una importanza fondamentale per costruire un sistema di reporting e di indicatori che consentono di determinare la produttività del venditore o di gruppi di venditori.

Un ruolo decisamente complesso quello del responsabile commerciale, che deve racchiudere in sé competenze ed esperienze importanti non solo di natura 'tecnica' relativa al prodotto o servizio che l'azienda propone, ma anche di natura relazionale per poter ottenere risultati in maniera 'indiretta' attraverso le persone che gestisce.

### **2.2.2 Creare l'organizzazione commerciale e ottenere la coerenza tra ruolo, persona e attitudine.**

Impostare una corretta politica commerciale significa avere prima mappato una serie di variabili e di indicatori proprie di uno specifico mercato, di avere identificato la strategia ed il percorso da realizzare e condividerlo accuratamente con la proprietà. Talvolta gli interventi devono essere radicali e coprire varie aree aziendali come per esempio cambiare il canale distributivo o affiancarne di nuovi, organizzare o ripensare il post vendita, ridisegnare il processo dell'ordine, ridefinire le procedure per il recupero del credito: insomma interventi strutturali dovuti a ritardi organizzativi o a reinterpretazione delle mutate condizioni di mercato dove il modello va necessariamente adeguato al fine di riallinearsi agli altri o con l'idea di inventare una nuova strada. Altre volte invece il percorso, che apparentemente potrebbe sembrare meno invasivo, va fatto sulle persone, con le persone, talvolta con altre persone.

Le attività sono molteplici e tutte delicatissime ma rappresentano un percorso obbligato per massimizzare l'efficacia del team commerciale poiché una buona organizzazione deve essere sostenuta da un team ben coordinato, con le giuste competenze, con capacità complementari ma che rispondano in pieno al ruolo e al *commitment* (impegno), che sappiano condividere l'obiettivo e farsene carico, che accettino i cambiamenti e sappiano coniugare il ritmo e le dinamiche di oggi con il metodo e la misura nei toni e nelle richieste che l'azienda è in grado di accettare.

Una fase delicata ma che, in ambito commerciale, è un cantiere sempre aperto è la definizione dei ruoli commerciali, di che tipo di contratto fare, di quante persone inserire, di come assegnare le zone, di quanto e come pagare le persone in *field* (*sul campo*). Quante volte ci sentiamo chiedere se dare o no un anticipo provvigionale e di che importo e per quanto tempo. Possiamo dire che è preferibile un rimborso spese per una serie di ragioni e che il valore della zona e del fatturato obiettivo devono poter giustificare una persona la quale per dedicarsi con impegno al proprio lavoro deve poter raggiungere la serenità retributiva. Fino a quel momento il rimborso può aver senso. Nella definizione degli importi va inoltre considerato se c'è un trasferimento di clientela o se la zona parte da zero. Intervengono poi altri approfondimenti sulla convenienza di avere agenti o venditori diretti, e tra gli agenti come definire se puntare su monomandatari o plurimandatari. Possono giustificarsi gli uni in certe zone e gli altri in altre zone. Sappiamo bene che il monomandatario è molto più gestibile poiché la sua retribuzione dipende in toto da un'azienda soltanto, la quale ha di contro il vantaggio di capire bene come muoversi in quella specifica area e quanto si possa sviluppare il business mantenendo il rapporto col cliente/mercato. Il Plurimandatario invece si muove su più aziende avendo un rapporto precario con tutte e diventando poco controllabile. Segue ge-

neralmente l'azienda che gli permette di fare più fatturato e con minor sforzo, presenta il prodotto marginale solo se deve andare dal cliente anche per altri motivi, non trasferisce mai le informazioni in modo esaustivo. Il Plurimandatario è inoltre meno flessibile perché deve rimanere nella propria zona e sulla propria clientela per poter avere un ritorno economico da un mandato in più, creando un limite talvolta all'azienda che in ogni caso non ha alternative se la penetrazione del proprio prodotto in quell'area è troppo basso per giustificare un monomandatario. Scegliere un agente non è cosa facile. Bisogna conoscere bene il contratto, avere molta competenza durante la selezione ed avvalersi di società molto serie che non girino i curricula a caso ma che conoscano personalmente i candidati e la loro storia professionale. Solo qualcuna di queste arriva a garantire le persone che presenta assumendosene pertanto la responsabilità. Spesso invece si scelgono gli agenti con poca cura, dimenticando che un buon agente deve portare poi fatturati importanti e che pertanto è meglio fare un buon investimento iniziale piuttosto che sostenere un costo basso ma che porta ad una perdita di tempo e ad un insuccesso prevedibile.

La direzione commerciale in questo senso ha un ruolo importantissimo perché le figure commerciali sul campo vanno seguite di continuo per capire se ha senso tenerle organizzate così, ogni persona va ascoltata e capita, va affiancata ed istruita e deve essere ben indirizzata. Spesso infatti vengono sprecate grandi capacità e disponibilità personali a causa di omissioni basilari come la mancanza dell'assegnazione di un obiettivo personale, l'assenza di comunicazione sugli obiettivi generali dell'azienda e del reparto, sulla mancanza di capacità di analisi dei risultati.

Il confronto e il punto di vista di chi ha più esperienza aiuta a trovare la strada e crea le giuste dinamiche di autostima personale e di valore della squadra che ricreano motivazione e senso di appartenenza, il necessario punto di partenza per qualsiasi percorso di successo.

Stare sul campo con la forza vendite è poi un passaggio che permette di far scattare una serie di dinamiche importantissime e restituisce a tutti molte informazioni; il capo si fa l'idea delle vere capacità commerciali dei propri uomini, di come ascoltano e capiscono e comunicano le esigenze dei clienti, di come si pianificano l'attività e di come si interfacciano con l'azienda.

I venditori invece prendono spunti nuovi, imparano a concentrarsi sulle variabili cruciali, a trovare soluzioni alternative a sentire che la loro attività è importante ed è condivisa a tutti i livelli della società, a definire bene e diventare consapevoli di quale sia la *reason why* (il perché, il motivo per cui) della propria azienda per rimanere sul mercato. Ci sono anche in questo caso diversi stili e diverse prassi, capi che stanno sempre in ufficio ed altri che stanno troppo fuori, capi che rimangono nel ruolo quarant'anni con la conseguente calcificazione dell'organizzazione, ed altri

che cambiano ogni anno senza aver evidentemente potuto maturare una esperienza concreta. Non vanno dimenticate le attività da svolgere all'interno, nei reparti del *customer service* dove il linguaggio e le soluzioni devono rispondere a certi requisiti che vanno ben chiariti e monitorati ma che fanno parte del successo.

Nella pianificazione generale infatti va data voce a chiunque faccia parte della filiera commerciale al fine di avere un unicum chiaro e condiviso, vanno superate prove non facili perché è naturale che ci sia chi è reticente, e se i reticenti sono i migliori della squadra il responsabile commerciale deve dimostrare la sua capacità con il proprio stile, con la propria capacità di ascoltare e di mediare, gestendo i conflitti e dando l'esempio assumendosi il rischi delle scelte che fa.

### 2.2.3 Controllare le attività e gli indicatori della vendita.

Ogni pilota prima di accendere i motori, analizza in pochi minuti tutti i dati che sono di fondamentale importanza per garantire ai passeggeri e a se stesso un volo senza rischi prevedibili.

Il manager deve poter fare la stessa cosa munendosi di strumenti di analisi che permettano di tracciare in sintesi il comportamento quotidiano dell'azienda.

Sembrerebbe una banalità ma non è così infrequente trovarsi a dovere costruire da zero un sistema di "indicatori" che permettano di capire i valori chiave dell'azienda, dati che talvolta nemmeno i responsabili delle varie funzioni conoscono ed utilizzano, navigando a vista, ignorando la situazione che devono governare.

Questo tipo di attività si può impostare in tanti modi, con vari livelli di sofisticazione e di dettaglio, talvolta partendo dalle richieste del vertice aziendale oppure dall'analisi di un problema specifico. Ci sono "indicatori" che descrivono l'andamento generale o più miratamente costruiti per aree funzionali, di carattere meramente finanziario oppure più squisitamente commerciale, possono analizzare aspetti qualitativi o di servizio.

Ciascuna azienda deve procedere a costruire gli indicatori che realmente poi utilizza e che possano essere estrapolati dal sistema informatico/gestionale in modo coerente e continuo. Spesso uno scoglio è rappresentato proprio da come sono organizzati i dati e dai limiti del sistema utilizzato ed è un fattore di cui non si può non tener conto.

Non ci sono regole standard o pacchetti già pronti da acquistare; ci sono dei passaggi concettuali però che vanno seguiti con rigore per avere un beneficio dal modello di controllo che si intende predisporre.

I KPI (*key performance indicator*, gli indicatori dell'andamento aziendale), devono rispecchiare la strategia che sarà in linea con la missione aziendale. Devono altresì

essere tarati sulle “leve decisionali” e rappresentare con chiarezza i FCS (fattori critici di successo) per monitorarli costantemente e con chiarezza.

I cruscotti che ne deriveranno saranno diversi uno dall'altro anche se saranno integrati tra loro: l'amministratore delegato potrà disporre evidentemente di tutti i dati aziendali ma il suo cruscotto sarà l'estrema sintesi di tutti gli altri distribuiti ai vari centri di responsabilità e che saranno più completi ma rigorosamente rispondenti allo specifico obiettivo dell'area funzionale.

In questa fase ci limiteremo a considerare i KPI delle vendite.

Alla domanda “come vanno le vendite” succede di sentirsi rispondere con un “abbastanza bene grazie” oppure con un “insomma” senza capire poi se è abbastanza o insomma anche per l'imprenditore. Oggi per poter competere le logiche devono essere altre.

Un buon direttore commerciale deve innanzitutto avere consapevolezza degli obiettivi da raggiungere, ed avere approfondito e verificato quali siano le corrispondenti leve da utilizzare. Il passaggio successivo è poi quello di assegnare al proprio team una serie di obiettivi che saranno condivisi prima di essere distribuiti e che per essere presi sul serio devono essere raggiungibili e sostenibili con un impegno costante, professionale, rigoroso, ma non necessariamente straordinario ed eccezionale.

C'è una parte di valori che sono intangibili e non possono essere misurati ma che concorrono in egual misura al successo dell'azienda; la motivazione delle persone, la tenuta allo stress, la continuità ed il livello di attenzione e di concentrazione verso il risultato. Di non minore importanza è quella di chiarire e di concordare bene il significato dei termini che vengono utilizzati perché le interpretazioni personali potrebbero portare fuori strada. Pensiamo alla parola “visita” al cliente e andiamo a misurare un team di 20 persone. Siamo certi che tutti intendano la stessa cosa? Se non si trova il cliente, conteggiamo una visita? E se facciamo una telefonata ad un cliente, la inseriamo nelle visite? E se incontriamo un interlocutore che non può decidere e che ci tiene fermi due ore, la consideriamo una visita?

La seconda visita ha lo stesso significato della prima? Se abbiamo 20 punti di vista diversi, sarà impossibile ricavarne un dato fruibile.

Sono molte le circostanze e i punti di vista, per questo è necessario che tutti coloro che appartengono al team intendano esattamente sempre la stessa cosa. Sarebbe una perdita ingiustificata di tempo andare a creare un dato che non rappresenterebbe alcunché. Altrettanto necessaria è la condivisione dello spirito con cui si crea il modello che se fosse visto come mero strumento di controllo si presterebbe a dinamiche poco eleganti quali l'inserimento di dati non sempre rispondenti al vero. Ricordiamoci sempre che non si può essere ovunque sul mercato e che il rapporto con le proprie risorse deve essere sempre “su misura”. Chi opera meritando il rapporto fiduciario, deve essere gratificato anche nel momento dell'analisi

dei dati; chi gioca sul numero delle visite o sugli alti dati che comunica, va in qualche modo “educato”. Il valore che però deve assumere il cruscotto è di autovalutazione e di aiuto per avere sempre le informazioni pertinenti alla nostra attività in tempo utile per riuscire a muoverci nella giusta direzione con le leve corrette e nei tempi giusti nella direzione dell’obiettivo. Fatte salve queste premesse, l’utilità e il beneficio di uno strumento ben organizzato è indiscutibile e diventa indispensabile per una sana ed accorta conduzione dell’attività.

Vari sono gli elementi che tipicamente vanno considerati in ambito commerciale senza sconfinare poi nella situazione in cui si vorrebbe misurare tutto, contemporaneamente e in tutte le direzioni. Ricordiamoci che i dati devono essere fruibili con facilità, che ci vogliono tempo e risorse per poter organizzare bene l’attività di reporting, che troppi dati su cui non si è in grado di intervenire, non servono a nessuno e sono fuorvianti verso lo specifico obiettivo individuale. *“What you measure is what you get”*, ovvero ottieni informazioni solo ciò che riesci a misurare. Diventa quindi fondamentale saper selezionare quel che serve realmente ed organizzarlo bene, con la giusta cadenza, pianificando contemporaneamente dei meeting individuali e di gruppo durante i quali tutti sono tenuti a commentare le proprie *performances* e a proporre soluzioni per l’eventuale riallineamento verso l’obiettivo. Importante è confrontare i dati con gli esercizi precedenti, a parità di zone, verso il budget, verso la media delle altre zone o di altre situazioni analoghe, verso il trend del mercato. Un numero in valore assoluto dice molto poco, ma nel contesto generale ci disegna esattamente dove siamo e come ci siamo.

Generalmente in ambito commerciale non può non esserci particolare attenzione al fatturato, ai margini per zona e per prodotto, al numero di visite e alla trasformazione in ordini (*Win rate*, tasso di successo), al portafoglio ordini, all’ordine medio, al numero degli ordini annullati, ai tempi di incasso, al numero di nuovi clienti e di clienti persi per zona, al numero di resi e di reclami, ai tempi di risposta per tipologia e per reparto, ai costi commerciali diretti ed indiretti fino ad arrivare alla soddisfazione del cliente. Il collegamento poi con lo schema incentivante è quasi sempre automatico e serve a tenere il focus sugli elementi che rappresentano il vero obiettivo aziendale. Tutto questo che permette di poter pianificare e fare delle previsioni attendibili, è riconducibile a degli “indici” che danno in fretta tantissime risposte e che in qualche caso possono essere rappresentate con i colori del semaforo o con le tre classiche facce per dare evidenza ancor prima alle aree di più rapido intervento. Pensiamo insomma ad un medico che ogni mattina fa pazientemente il giro del proprio reparto ed analizza la cartella clinica di ciascun paziente, letto per letto, prima di decidere se intervenire ancora oppure se dimmetterlo.

### 2.2.4 Come pianificare correttamente le vendite attraverso il budget.

Due sono i binari entro cui le aziende si muovono: le aziende che non credono nella pianificazione delle vendite e quelle che al contrario hanno un controllo quasi maniacale di ogni prodotto o servizio venduto. Sebbene sia sempre più complicato prevedere valori e quantità di prodotti o servizi da vendere, lo sforzo fatto ormai da numerosissime aziende nel cercare di prevedere i ricavi delle vendite è un esercizio necessario per chi vuole gestire l'azienda nella sua interezza. Pianificare le vendite significa infatti prevedere i flussi di cassa, la liquidità necessaria per il funzionamento stesso dell'azienda; significa indirizzare la produzione a organizzarsi con maggiore efficienza; significa mantenere il magazzino a livelli accettabili per offrire il miglior servizio al cliente senza appesantire troppo i costi aziendali; significa costruire scenari favorevoli e meno favorevoli, pianificando in anticipo piani alternativi sostenibili.

Quali strumenti si possono allora utilizzare per cercare di prevedere le vendite?

Il piano di marketing è il documento che riassume gli obiettivi da raggiungere, le risorse e le azioni che servono per raggiungerli, è il programma delle azioni giornaliere ed include elementi strategici aziendali indicando i prodotti ed i mercati su cui l'azienda si orienta. E' necessario posizionare il piano di marketing all'interno del processo di pianificazione aziendale, assumendo connotazioni strategiche ed operative.

Il piano di marketing non è solo un documento cartaceo, ha varie funzioni che spesso si tendono a dimenticare ma che ognuna è una componente della creazione della ricchezza in una organizzazione. Informa la proprietà o il *management* per assicurare le risorse economiche necessarie, fissa gli obiettivi e coordina le azioni, informa i responsabili delle attività complementari, informa i collaboratori per coinvolgerli nell'impegno comune, definisce gli standard di rendimento, ci aiuta a valutare la strategia con occhio critico e da un punto di vista diverso.

Spesso il piano marketing è associato al piano di vendita con la descrizioni dei clienti o delle azioni verso i clienti che si possono attuare con il dettaglio di quali servizi o prodotti, in quale area o territorio.

Più ampiamente Igor Ansoff descrive la pianificazione strategica come *"il processo manageriale volto a sviluppare e mantenere la corrispondenza tra gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione"* e riassume la pianificazione strategica come: *"l'analisi delle prospettive volta ad evidenziare le tendenze, le minacce, le opportunità; l'analisi del mercato e dei concorrenti volta a sviluppare vantaggi competitivi dell'organizzazione; l'analisi del portafoglio risorse aziendali; l'analisi delle mancanze del portafoglio attuale e le aree dove l'organizzazione cercherà di operare."*<sup>2</sup>

Un formato di piano di marketing , come summa di vari piani di prodotto può seguire una traccia come la seguente:

- Sintesi per la direzione generale (strategia, analisi anni precedenti, ...)
- Il mercato (ambiente, concorrenza, bisogni, prospettive, ...)
- Obiettivi e scelte strategiche (mercati, prodotti, ...)
- Programma delle attività (ricerca sviluppo, prodotto, produzione, assistenza, comunicazione, pubblicità, vendite, ...)
- Analisi finanziaria (conti economici, previsioni, ...)
- Controllo ed azioni correttive (Calendario, strumenti di azione e controllo, ...)

Il piano di marketing, o piano commerciale o budget delle vendite o quello aziendale può essere affrontato con vari livelli di intensità e dettaglio, tuttavia il solo fatto di fermarsi un paio di volte all'anno e ripensare a cosa è stato fatto, ai risultati raggiunti e quelli ancora da raggiungere è un esercizio salutare per l'azienda e per le persone che nell'azienda hanno riposto il proprio futuro e che sono chiamate, oggi come non mai a dare il proprio contributo con orgoglio e passione.

### **2.2.5 “Abbiamo sempre fatto così...”: come combattere l'abitudine e le persone abitudinarie.**

“Ma perché dobbiamo cambiare?”

La domanda non è mai banale perché dietro a questa domanda si nascondono i sentimenti più nascosti delle persone che operano in azienda.

Nelle aziende troviamo persone sinceramente spaventate dal futuro e da tutto ciò che non conoscono. Il cambiamento determina incertezza, ansia, distrazione in molte persone che hanno spesso operato con onestà nel proprio ruolo. In alcune aziende si trovano altre persone che pur manifestando a parole interesse, curiosità e sostegno, sono decisamente contro il cambiamento e operano contro di esso per non perdere la posizione acquisita, la fiducia del proprio capo, la 'tranquillità' del posto di lavoro.

Una delle zavorre che appesantiscono e rallentano la buona navigazione di una azienda è costituita appunto dall'abitudine; abitudine a compiere taluni gesti, svolgere specifici compiti, gestire determinate situazioni.

E' una zavorra quasi invisibile e chi ne è soggetto non se ne accorge; basta però saper vedere la realtà aziendale con occhi critici, nuovi, dall'esterno e ognuno di noi può constatare quotidianamente, quanto è diffusa.

---

<sup>2</sup> Organizzazione Innovativa, Igor Ansoff, IPSOA

“Abitudine” che da una parte facilita e automatizza azioni e comportamenti, dall'altra parte mette i paraocchi, ovvero non fa cogliere la realtà e gli inevitabili processi di cambiamento che la sconvolgono.

In una realtà statica l'abitudine è probabilmente una virtù, un punto di forza, si consumano meno energie: automatizza le operazioni, riduce lo stress, fa stare tranquilli;

In un mercato che cambia, in cui i prodotti evolvono, la concorrenza è sempre più agguerrita, sembra che ad alcune persone tutto ciò non sia di interesse. Non cambiano le proprie abitudini, senza portare alcuna giustificazione tangibile e misurabile. L'abitudine inibisce la concentrazione, riduce l'approccio critico, rallenta ogni processo di innovazione e cambiamento.

Come può cambiare un'azienda se non cambiano le persone che ci lavorano? Come si può “rompere gli schemi” e facilitare il rinnovamento, indurre al cambiamento? Come fare per creare un clima di consapevolezza comune, una base di intenti che vede tutti allineati verso un obiettivo comune?

Come un agricoltore che prepara il terreno per la semina, così un imprenditore o un manager prepara le persone a ciò che verrà.

Anche se il futuro non è mai scritto, ci sono persone che riescono a leggere i segnali deboli a intravedere un percorso e anticipare ciò che avverrà: sono le persone che hanno una visione e che riescono a comunicarla e trasmetterla in maniera chiara e semplice.

Concentrando l'attenzione sull'area commerciale, il lavoro del responsabile commerciale che ha spesso una squadra mista di ‘semi’ e ‘piante ormai mature’ si trova a dover affrontare una sfida molto complessa. Si può cambiare l'abitudine di un venditore senior? Quali azioni si possono mettere in campo per ottenere dei risultati su queste figure? E il venditore junior sarà in grado di capire e comportarsi come richiesto?

Se vogliamo cambiare le abitudini e porre così le basi psico-attitudinali per poi cambiare e innovare l'organizzazione dobbiamo agire organicamente sui tre centri responsabili:

**Ambiente di lavoro e area funzionale:**

- *Kick Off* di funzione: la riunione aziendale circoscritta alle persone della funzione commerciale è un ottimo strumento per comunicare chiaramente non solo gli obiettivi, ma anche le regole del gioco. Comunicare in maniera chiara e univoca, semplice ma efficace cosa ci si aspetta, i valori che sono attesi e i comportamenti osservabili premianti e viceversa quelli non consentiti determinano una linea di confine tra chi è dentro e chi è fuori, senza possibilità di replica.
- Decisioni drastiche: a volte è necessario prendere decisioni non piacevoli, ma necessarie per bloccare alcuni comportamenti non solo dannosi per

l'azienda ma che influiscono in maniera negativa sul gruppo. Si tratta di chiudere delle filiali, trasferire delle persone, cambiare la mansione e a volte purtroppo anche prendere dei provvedimenti disciplinari.

#### **Responsabile commerciale**

- Partire da se stessi: prima di pretendere il cambiamento degli altri è necessaria un'analisi su se stessi, sul proprio ruolo, sui propri comportamenti. Prima cambia il responsabile commerciale, poi si lavora sulla squadra.
- Dare l'esempio: il responsabile commerciale è l'esempio per il gruppo. Come tale deve esprimere leadership, saper osservare e anticipare, guidare e formare le persone, travasare la propria esperienza, evidenziare i comportamenti positivi e avere il coraggio di comunicare i comportamenti non funzionali al cambiamento atteso.

#### **Collaboratore**

- Formazione: particolarmente efficace nelle figure junior la formazione tecnica di base sulla negoziazione, sulla comunicazione, anche non verbale, sui metodi e sulle tematiche anche 'di frontiera' stimolano a volte anche le figure senior, soprattutto se non si parla di formazione strettamente 'di vendita'
- Nuovo ruolo o responsabilità: spesso si affida ad una figura senior, particolarmente capace di raccogliere nuove sfide, la gestione e lo sviluppo di un progetto nuovo, dove è richiesta esperienza. Allo stesso tempo lo si può affiancare ad una figura junior che in prospettiva potrebbe guidare lui stesso questa nascente area. Si ottiene quindi il vantaggio di motivare una risorsa appannata dalla routine con nuove responsabilità e nuove risorse da gestire.

L'abitudine è una delle cause di *underperformance* (produttività al di sotto delle aspettative minime) delle persone, la più subdola perché la persona che ne è vittima non se ne accorge fino a quando non subisce una discontinuità. E' difficilmente rilevabile da chi lavora per parecchio tempo in azienda e al contrario di facile evidenza per chi interviene dall'esterno. Se rimossa può portare a miglioramenti significativi e incrementi di produttività insperati.

### **2.2.6 E se la funzione commerciale non c'è? Lo start up commerciale**

“Abbiamo sempre lavorato bene. Ad ogni richiesta di miglioramento abbiamo sempre risposto con nuovi investimenti in macchinari, in personale qualificato, in turni massacranti per venire incontro ai loro ordini, alle loro scadenze, anche alle loro inefficienze. Sa quante volte li abbiamo aiutati a programmare le spedizioni, a tenere il loro magazzino qui da noi senza fargli pesare nulla? Si capisce, l'azienda è

nata per merito loro, se non avessimo avuto questi 4 grandi clienti, non saremmo arrivati fin qui. Non avremmo certo comprato un nuovo capannone, sostituito i muletti, le macchine... I commerciali? Mai avuto bisogno. Gli ordini arrivavano via fax o via email, a noi bastava la parola... e via a produrre. Sa che alcune persone dell'ufficio acquisti non li ho mai conosciuti di persona, solo telefonate email e fax. E tutto funzionava alla perfezione... Ora tutto è cambiato, hanno ridotto gli ordini al 50%, si parla di fusioni e di cambio del management, hanno messo in cassa integrazione decine di impiegati e operai... E io ora che faccio? Dove vado a vendere il mio servizio di stampaggio plastiche? Come faccio a trovare nuovi clienti se non ho neanche un commerciale?"

Il Sig. Stefano è un imprenditore che ha gestito con grande determinazione la propria azienda, ma si riconosce ora in una situazione di forte debolezza e fragilità, accorgendosi solo ora di come abbia trascurato una parte fondamentale della propria attività: lo sviluppo del business. Cosa avrebbe potuto fare il sig. Stefano quando arrivavano gli ordini senza nemmeno richiederli? Quali attività avrebbe dovuto implementare per limitare le conseguenze di un periodo di crisi?

Certamente il settore dello stampaggio plastiche per il mercato edile (alti volumi a prezzi unitari bassi) ha subito una delle crisi più gravi e il fatto di essere 'contoterzisti' inteso come la capacità di soddisfare con qualità e orientamento al servizio poche, grandi aziende, ha acuito la drammaticità della situazione.

Come possiamo allora intervenire prima che sia troppo tardi? Abbiamo già detto ad inizio capitolo che la funzione commerciale è necessaria, prima la creiamo e meglio è.

- Come costruiamo un'area commerciale?
- Meglio costruire l'area commerciale dal basso, inserendo prima degli agenti, oppure dall'alto affidando l'incarico ad un direttore commerciale?
- Quando allora pensare ad introdurre una responsabilità commerciale?
- A chi affidare questa responsabilità? Lo trovo da solo o mi affido a una società di ricerca e selezione?

Sono solo alcuni dei quesiti che l'imprenditore si pone nel momento in cui nasce la forte determinazione a voler cambiare e sviluppare finalmente il proprio business.

E poi:

- Il prodotto (o servizio) che propongo ora sarà appetibile sul mercato?
- A chi rivolgo la mia attenzione con maggiore priorità?
- Come si integra l'area commerciale con il resto dell'azienda?

Lo start up commerciale richiede prima di tutto un approfondimento di natura strategica e non tattica: dove vogliamo essere tra 2 o 3 anni? Se, al contrario, si pensa all'inserimento di una figura commerciale come una soluzione immediata ai problemi contingenti della mancanza di fatturato non è l'approccio più corretto.

Pensare, organizzare e implementare la funzione commerciale in azienda significa analizzare inizialmente le seguenti dimensioni:

- Valutare le risorse finanziarie per gestire la fase di start up
- Definire i tempi di ritorno dell'investimento, mai inferiori ai 2 anni
- Pensare alle attività di marketing necessarie alla vendita
- Rendersi disponibili a riprogettare una nuova organizzazione
- Costruire un piano di vendita

Significa di fatto dare un impulso nuovo all'azienda, spesso significa mettere in discussione cosa è stato fatto in passato e in tutti i casi necessita di un cambiamento di natura organizzativa. La creazione dell'area commerciale determina infatti uno sdoppiamento dei ruoli e una migliore definizione delle mansioni tra chi si occupa di vendita a tempo pieno e chi raccoglie l'ordine e lo deve processare nella maniera più efficiente possibile. Spesso l'area commerciale può mettere in crisi l'area produttiva dell'azienda non solo perché ci si aspetta un aumento dei volumi, ma anche per un diversa modalità di scambio di informazioni e allineamento tra ciò che vuole il cliente e ciò che il commerciale trasmette a chi deve produrre.

Ecco dunque la necessità di lavorare sull'organizzazione affinché si definiscano dei meccanismi di integrazione tra funzioni che hanno finalità e metodi di lavoro spesso molto diversi e che possono portare a conflitti e attriti inutili e dannosi all'azienda stessa.

La costruzione dell'area commerciale necessita dunque di una visione sistemica, ovvero di una capacità di comprendere le diverse esigenze aziendali che permetta l'innesto della nuova area in un contesto adeguatamente preparato e organizzato. Spesso le aziende non comprendono le difficoltà delle persone a cambiare (mansione, atteggiamento, abitudini, etc) e creano, inconsapevolmente, un distacco tra le migliori intenzioni dell'imprenditore o manager e il resto dell'organizzazione.

La figura del direttore commerciale assume quindi un ruolo importante nell'organizzazione, spesso di affiancamento e supporto all'imprenditore, capace di guidare il cambiamento e assicurarsi l'allineamento degli obiettivi comuni.

### **2.2.7 Come mantenere i clienti: la customer satisfaction**

“Abbiamo costruito una strategia di marketing perfetta, una serie di azioni ineccepibili, impegnato il giusto investimento,...ma i risultati stentano ad arrivare?? Cosa sta succedendo?”

Forse abbiamo dimenticato che la vendita ed i “volumi”, le spesso nominate “quote di mercato”, sono solo la punta dell'iceberg dei nostri risultati ma che la base dell'iceberg è data dalla *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente).

Il ruolo della *customer satisfaction* è sempre più fondamentale nell'attuale mercato il quale richiede una attenzione sempre maggiore, una profonda segmentazione, una alta sensibilità verso l'utilizzatore finale, la sempre maggiore attenzione verso il

rapporto qualità prezzo, e non ultima la attuale possibilità di gestire quasi direttamente anche le singole relazioni con il cliente.

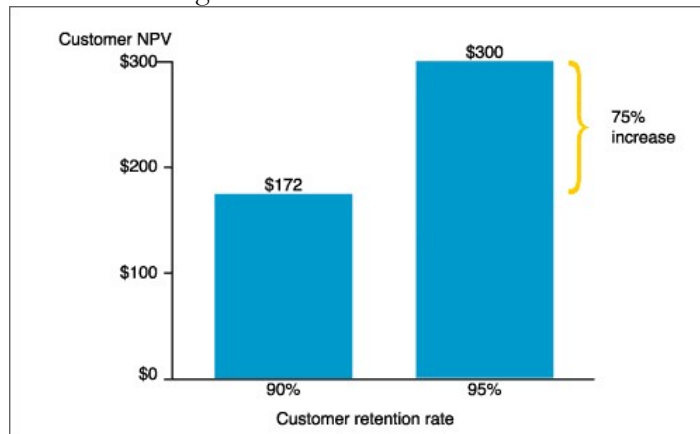
L'esatta percezione del concetto di "qualità" deve oggi essere collegato al concetto di valore percepito dal cliente rispetto al valore atteso che sono la base della *customer satisfaction*.

Il monitoraggio costante del grado di soddisfazione del cliente è l'elemento fondamentale per mantenere il giusto livello di qualità spesso arrivando a verificare anche i gradi intermedi di soddisfazione quali per esempio le reti di distribuzione.

Qualunque sia la politica di rilevazione è necessario che i risultati della stessa diano inizio ad azioni di miglioramento e che vengano condivisi all'interno dell'azienda.

Soddisfazione e fedeltà del cliente non sono sinonimi, la prima porta alla seconda ma solo la seconda porta a risultati di profitto.

Una attenta gestione della fidelizzazione del cliente è possibile solo con un attento approccio mirato al singolo cliente.



Qualsiasi manager è lieto per i risultati positivi di una *customer satisfaction*. Questo però non significa che non si assista ugualmente alla perdita di clienti soddisfatti, così come non è detto che un cliente insoddisfatto cambi necessariamente fornitore a causa dei costi del cambiamento: ricerca di nuovi fornitori, cambio procedure, ricerca di fornitori, riattrezzaggio macchine. Anche se può sembrare un paradosso, la fedeltà può essere guadagnata solo quando il leader mette il benessere dei propri clienti e partner prima del proprio egoistico interesse.

L'analisi di queste resistenze al cambiamento è ampiamente studiata e ha portato ad una valorizzazione di questi dati :

Un aumento del 5% della fidelizzazione dei clienti produce un aumento del 75% in valore attuale netto del cliente.

E' interessante saper imparare la lezione data da un cliente che scappa, definire i clienti chiave, la loro quota nel proprio portafoglio ordini, ed ovviamente imparare dalle motivazioni che portano all'abbandono.

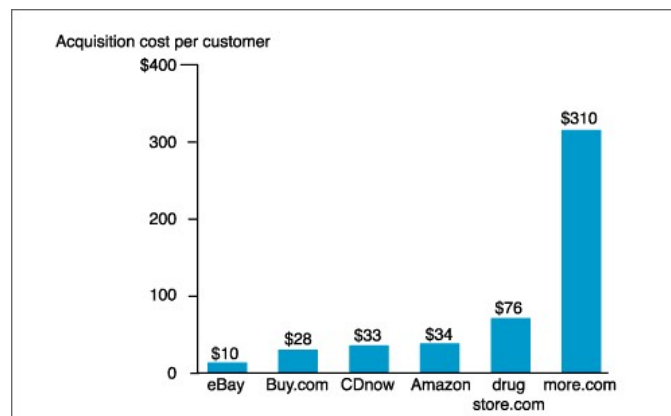
In un testo chiave sull'argomento si citano i 6 principi di lealtà:

- Gioca per vincere/vincere (win/win): Crescere a spese del partner è una scorciatoia verso un vicolo cieco, proteggi gli interessi del tuo partner.
- Essere pignoli: L'appartenenza è un privilegio, i tuoi dipendenti comunicano a clienti e fornitori, seleziona i tuoi clienti con cura, loro comunicano la serietà della tua azienda.
- Fallo semplicemente: La complessità è il nemico della velocità e della reattività.
- Premia i risultati giusti: I partner degni meritano premi degni.
- Ascolta molto, parla diretto: le relazioni a lungo termine richiedono onestà, comunicazione bidirezionale e voglia di apprendimento.
- Predicare ciò che si pratica: Le azioni spesso parlano più delle parole, ma le due cose insieme sono imbattibili.

Alcuni esempi:

Caso 1:

Il valore di avere i clienti giusti è dimostrato da eBay. Più della metà dei nuovi clienti di eBay sono da rinvii, riducendo drasticamente i costi di acquisizione dei clienti.



Caso 2:

Gli impiegati AVIS compilano per ogni cliente una lista di controllo con 5 domande a cui rispondere, 5 domande molto semplici ma che rispondono ad un unico orientamento che è il motto della AVIS: .

“Fare il lavoro bene la prima volta” cioè...non avrai una seconda occasione di fare una buona prima impressione.

### 2.3 L'approccio metodologico per lo sviluppo del business.

In conclusione, dalle considerazioni e prassi emerse precedentemente, possiamo fornire qualche consiglio per chi intende far diventare l'area commerciale (intesa come l'insieme delle attività marketing e di vendita) un valore per l'intera organizzazione:

1. **Da soli non si riesce:** Se si vogliono cambiare abitudini, metodi, prassi consolidate nel tempo, bisogna avere un aiuto esterno che sappia con lucidità evidenziare le aree critica, preservare le aree di forza e mettere mano alle aree di debolezza. Un check up della funzione commerciale spesso è necessaria per definire il punto di partenza.
2. **Partire dall'alto:** un buon direttore commerciale fa la differenza. Riuscire ad assumere buoni venditori, a trattenere i migliori (e avere la capacità di individuarli), migliorare i processi di vendita e la reportistica, migliorare la produttività della vendita e fornire supporto, formazione e guida ai venditori: sono solo alcuni dei compiti che un buon direttore commerciale deve portare a termine nel corso del suo mandato.
3. **Pianificare:** sviluppare il business significa pensare, anticipare e descrivere scenari possibili o probabili, stimare i ricavi e i margini, controllare le attività e rivedere criticamente ciò che è stato fatto. Significa rispondere a queste semplici domande: a chi vendo, cosa vendo e come vendo?
4. **Creare la squadra 'giusta':** assegnare le zone giuste, strutturare una politica di incentivazione (e non trovare le giustificazioni per non pagare il venditore), rendere coerente la figura del venditore con il cliente assegnato, sviluppare le modalità e competenze corrette per fare business (venditore di relazione, consulenziale, raccoglitore di ordini o 'porta a porta', o altro ancora?).
5. **Avere pazienza e costanza:** le regole che governano la raccolta dei risultati sono poche ma ben solide; la legge dei grandi numeri e la determinazione e costanza nel tempo. Maggiori sono le visite a clienti, le telefonate, i preventivi, i contatti che si riescono a sviluppare, maggiore è la probabilità di incrementare il proprio business. Maggiore è la fiducia nelle cose che si fanno, nella costanza delle azioni di marketing, nella determinazione a migliorare se stessi, il proprio prodotto, la propria organizzazione, maggiore è la probabilità di avere successo nella vendita.

## 2.4 Casi di successo

Descrizione di alcuni casi di successo

### 2.4.1 Caso I (Andrea Ober)

Il contesto aziendale era quello di un'azienda esperta nella produzione di borse di alta qualità, ma dedita da anni a lavorare come terzista per conto di alcune grandi firme italiane, dipendendo in toto dagli ordini dei 4/5 committenti principali, senza avere quindi un ufficio commerciale, né tanto meno un'identità propria a livello di immagine e di prodotto.

La richiesta della proprietà, era di creare un nuovo "Brand" col nome della Famiglia, avviare un ufficio commerciale e marketing e iniziare a commercializzare i loro nuovi prodotti in Italia e all'estero, mantenendo comunque il loro business corrente di terzista che a quel tempo si aggirava attorno ai 5 Mio Euro.

L'azienda contava su di una cinquantina di dipendenti, per lo più sarte e modeliste nella sede Italiana e un centinaio nella sede produttiva in Romania, il target che si prefiggevano era di vendere ca. 1000/2000 borse nel primo anno di attività, ad un prezzo medio al retailer di 150/200 Euro, pari a ca. 400/500 Euro selling price all'enduser, posizionandosi in una fascia alta del mercato, ossia il lusso di marca, non griffato.

La case history dimostra come, l'intervento di un temporary manager, possa condurre rapidamente i titolari di un'impresa, verso nuovi canali mercati e nuovi business, a loro fino a quel momento preclusi e con logiche e strategie da porre in atto molto diverse dal loro business corrente.

- Creazione del brand/logo
- Creazione sito web, indicizzazione e promo sui buyer primari
- Immagine coordinata, dalla brochure, carta stampata, fino al packaging, labelling, etc.
- Start up rete vendita Italia ed estero, ricerca e selezione agenti e distributori
- Inserimento alla fiera Mipel di Milano, creazione e ideazione stand d'immagine
- Creazione dell'ufficio Commerciale & Marketing, inserimento di 2 risorse a progetto, avvio contatti e inviti in fiera
- Supervisione sulla collezione, dal nr. linee e prodotti, immagine coordinata, scelta prodotti per il lancio e individuazione del "must have" di brand all'interno della collezione

Siamo arrivati in fiera con uno stand di 50 mq. molto elegante e raffinato, costato solo 10.000 Euro, con 5 agenti in Italia e 2 stranieri ed è stato un successo cla-

moroso, abbiamo fatto moltissimi ordini iniziali vendendo 3.000 borse in fiera per un controvalore di 500.000 Euro, di cui l'80% all'estero con pagamento anticipato. Ma soprattutto siamo entrati nei migliori negozi del mondo, con un budget iniziale risibile, abbiamo avuto 10 richieste di rappresentanza tra agenti e distributori nel mondo, chiudendo così la stagione vendite con altre 3.500 borse vendute. Il risultato finale, ha visto 6.500 borse vendute col nuovo brand e nella sola prima stagione (Autunno/inverno), pari a quasi 1 Mio di fatturato, corrispondente ad un quinto del fatturato totale annuo dell'azienda.

Il mio incarico si è quindi esaurito con la gestione del dopo fiera e il passaggio di consegne definitivo alle 2 addette assunte durante lo start up.

#### **2.4.2 Nuova Didactica Scarl – Modena (Christian Guiati)**

Nuova Didactica rappresenta la Scuola di Management di Confindustria Modena. Opera dal 1998 per far crescere le aziende del territorio attraverso percorsi di formazione nelle diverse discipline aziendali.

La società dispone di uno staff di circa 12 persone che gestiscono l'intero processo di analisi del fabbisogno, progettazione, organizzazione ed erogazione delle attività formative; in particolare Nuova Didactica offre le seguenti tipologie di servizi:

- Formazione interaziendale attraverso il catalogo corsi
- Formazione aziendale specifica su esigenze dell'azienda cliente
- Gestione di eventi o incontri formativi per le aziende associate
- Supporto consulenziale per l'accesso a finanziamenti agevolati.

Il mercato di riferimento è circoscritto alla provincia di Modena, con particolare attenzione alle aziende associate a Confindustria.

L'esigenza del Direttore Generale è stata quella di offrire alle proprie aziende un servizio di qualità superiore, attraverso una migliore capacità di raccogliere le esigenze del cliente, di selezionare e proporre la migliore docenza e di gestire al meglio gli aspetti organizzativi e procedurali.

E' stato chiesto l'intervento di un temporary manager per l'analisi della situazione attuale e la creazione della funzione commerciale.

Nel corso dei 18 mesi di intervento sono state attuate numerose attività tra cui, le principali:

- Disegno e implementazione del processo commerciale
- Creazione e gestione dell'organizzazione commerciale
- Supporto alla definizione dell'organizzazione di back office
- Definizione della politica di prezzo
- Definizione della documentazione commerciale

- Migliore utilizzo del CRM
- Campagne di comunicazione verso i clienti
- Attività commerciale di direzione
- Migliore presidio dei maggiori clienti

Sono stati ottenuti risultati significativi in termini di ricavo e marginalità che hanno portato al raddoppio dei ricavi per attività 'a mercato' (non finanziata dai bandi pubblici) e di recupero di efficienza e produttività.

I risultati ottenuti hanno portato al consolidamento della funzione commerciale con l'inserimento in maniera permanente di due figure professionali (junior e senior) e dell'organizzazione aziendale con ancora maggiore impegno alla ricerca di nuovi clienti e al presidio degli esistenti.

---

<sup>1</sup> Harvard Business Review, Le vere lezioni di leadership di Steve Jobs, aprile 2012

<sup>2</sup> Organizzazione Innovativa, Igor Ansoff, IPSOA