



**CEL**

COMMERCIAL EXCELLENCE LAB

***Extraordinary sales people***

*Analisi qualitativa: le voci dal campo*

*Paola Caiozzo, Maria Cristina Cito, Giordana Taggiasco*

9.11.2016

# I focus group

Sono stati organizzati due focus group in coerenza alle competenze delle due figure professionali analizzate: Venditori e Supervisor

Le persone convocate sono state identificate dalle rispettive aziende come best performer

Ogni focus Group è durato 2,5 ore

I gruppo sono stati stimolati al confronto attraverso due domande:

- **Venditori** : Quali sono le competenze che ti contraddistinguono nel tuo lavoro, perché sei unico rispetto ai colleghi? Nello scenario attuale ci sono aspetti che le aziende sottovalutano o dal vostro punto di vista sbagliano riguardo ?
- **Supervisor** :Quali sono le competenze che ti contraddistinguono nel tuo lavoro, in cosa siete “straordinari”?  
Quel è l'errore più grande commesso nella carriera dal quale avete imparato qualcosa?



# I focus group

Nella presentazione dei dati emersi si seguirà per ogni profilo professionale il seguente ordine :

Per i venditori

- La percezione del ruolo
- Le parole chiave emerse
- Cosa le aziende sottovalutano
- Sintesi

Per i supervisori

- Come si percepiscono nel ruolo
- Come vedono i venditori
- Le parole chiave emerse
- Gli errori che hanno insegnato
- Sintesi



# I focus group: i venditori

## La percezione del ruolo

*“Se dovessi rappresentare la figura commerciale vedrei il commerciale come la punta dell’iceberg, quello che dall’esterno si vede, ma sotto c’è una squadra coesa e un’offerta efficace da proporre al cliente.”*

*“Devi essere capace a gestire i problemi perché il cliente si aspetta la risoluzione dei problemi [...], attraverso le persone in team che lavorano con te,*

*«.....gestire la propria [...] zona [...] come se fosse la propria azienda. Diventa una leva fondamentale per andare a guardare oltre l’ovvio [...] e saper gestire più cose nello stesso momento e saper dare le priorità riconoscendo il breve periodo e seminando per il lungo.”*



# I focus group: i venditori

## La percezione nel ruolo

*«...il nostro ruolo è capire quali sono le azioni per appagare le esigenze di breve ma anche quali competenze mettere in campo per rispondere a esigenze di lungo (l'orientamento è al risultato di breve nell'ottica del lungo)»; [...] molte volte si danno le cose per scontate».*

*“È importante anche la capacità di aspettare [...] di non avere fretta ma è una capacità che arriva con l'esperienza”.*

*“È importante anche la capacità di gestire l'ansia del lungo periodo, del non avere un feedback immediato e un risultato nel breve”.*

*“È fondamentale la capacità di organizzarsi e di pianificare ovvero saper leggere l'obiettivo di breve periodo rispetto a quello di lungo, circoscriverlo rispetto agli obiettivi di lungo. [...]”*



# I venditori: le parole chiave

Consapevolezza  
Credibilità  
Adattamento  
solver Apprendimento  
Feed-back Sfida  
Ascolto Creatività  
Organizzazione/pianificazione  
Empatia Condivisione  
Team Determinazione  
Conoscenza Ottimismo  
Determinazione  
Problem



# I venditori: cosa sottovalutano le aziende

*“Quello che le aziende si aspettano erroneamente dai venditori è l’aggressività nei confronti del cliente che è coerente con la vendita di prodotto, ma è meno coerente con un mercato che sta evolvendo e si sta orientando sempre di più alla vendita di un business”.*

*“Gli aspetti in cui c’è incoerenza tra ciò che chiede l’azienda e ciò che di fatto fa parte del ruolo del commerciale è il fatto che il venditore venga misurato in base al numero delle visite che vengono effettuate. Questa equazione di fatto non esiste più perché la qualità e l’efficacia della vendita non si misura sulla quantità di visite effettuate. Inoltre, la relazione con il cliente, che è una parte fondamentale per il commerciale, viene minata dal fatto che a livello aziendale avvengono molti cambi di portafoglio, questo va a minare la relazione che si è costruita nel tempo”.*

*“Assumere persone per ruoli commerciali con una caratteristica predominante relativa all’essere estroverso, all’essere molto solare ed entusiasta. Molte volte queste caratteristiche non sono seguite da una reale sostanza della persona che si va ad assumere o molte volte questo porta a sviluppare una tipologia di vendita aggressiva rispetto a quello che richiede il mercato, ovvero un approccio consulenziale.”*

*“Cercare persone entusiaste, solari, estroverse che emanano energie da tutti i pori”.*

*“[...] il numero di visite e l’aggressività sul cliente. Noi vendiamo dei servizi complessi che richiedono tempi lunghi e il numero di viste non coincide mai con il numero di contratti che porto a casa o col fatturato”.*



# I focus group: i venditori

## Cosa sottovalutano le aziende?

*"Quello che le aziende si aspettano erroneamente dai venditori è l'aggressività nei confronti del cliente che è coerente con la vendita di prodotto, ma è meno coerente con un mercato che sta evolvendo e si sta orientando sempre di più alla vendita di un business".*

*"Gli aspetti in cui c'è incoerenza tra ciò che chiede l'azienda e ciò che di fatto fa parte del ruolo del commerciale è il fatto che il venditore venga misurato in base al numero delle visite che viene effettuato. Questa equazione di fatto non esiste più perché la qualità e l'efficacia della vendita non si misura sulla quantità di visite effettuate. Inoltre, la relazione con il cliente, che è una parte fondamentale per il commerciale, viene minata dal fatto che a livello aziendale avvengono molti cambi di portafoglio, questo va a minare la relazione che si è costruita nel tempo".*

*"Assumere persone per ruoli commerciali con una caratteristica predominante relativa all'essere estroverso, all'essere molto solare ed entusiasta. Molte volte queste caratteristiche non sono seguite da una reale sostanza della persona che si va ad assumere o molte volte questo porta a sviluppare una tipologia di vendita aggressiva rispetto a quello che richiede il mercato, ovvero un approccio consulenziale."*

*"Cercare persone entusiaste, solari, estroverse che emanano energie da tutti i pori".*

*"[...] il numero di visite e l'aggressività sul cliente. Noi vendiamo dei servizi complessi che richiedono tempi lunghi e il numero di viste non coincide mai con il numero di contratti che porto a casa o col fatturato".*





# I focus group: i venditori

## Cosa sottovalutano le aziende? (segue)



*“Siamo un team di 4 persone sull’area Nord Ovest e ci sentiamo quotidianamente [...] c’è un confronto costante e costruttivo anche per cercare di cogliere best practice di altri colleghi o farsi portavoce di proprie best practice [...] un confronto che portiamo avanti in maniera naturale, spontaneo [...]”.*

*“E’ fondamentale il ruolo dell’area manager nel favorire il confronto proattivo tra le risorse”.*

*“A volte manca l’uso di un feedback strutturato sulla prestazione. Aspetto importante è il feedback a più livelli [...] scambio continuo, confronto”.*



# Temi emergenti

## Conoscenza, organizzazione-pianificazione e problem solving le basi della **credibilità**

*“Alla base organizzazione (diventa fondamentale gestire il tempo in modo efficiente) e preparazione (la vendita non può essere più improvvisata, ma deve essere una vendita studiata, strategica).*

*«...analisi e studio della situazione (del territorio e dei competitor), riuscendo a farmi riconoscere come un interlocutore credibile»*

*“Devi essere capace a gestire i problemi perché il cliente si aspetta la risoluzione dei problemi [...], andando in proposizione, non aspettare che sia il cliente a chiedere, il cliente si aspetta che tu arrivi prima [...], il fatto che tu insieme a lui risolva il problema (che sia causato da lui o da te), ti fidelizza il cliente in una maniera incredibile [...]”.*

*“capacità di organizzarsi e pianificare: so pianificare bene la mia attività e questo mi aiuta nella gestione degli obiettivi e dei tempi. [...]”*

*“[...] Quando sei dal cliente devi essere sicuro di sapere tutto quello che ti può chiedere il cliente in quell’ambito specifico. [...] L’esperienza mi ha insegnato che è importante la conoscenza, ma spesso questa viene supplita dalla capacità di relazionarsi con il cliente [...] adottando un approccio nuovo, meno formale”.*



# Temi emergenti (segue)

Creatività, ascolto, empatia, e flessibilità per avere **capacità di adattamento**.....

*“Saper leggere la situazione e ascoltare il cliente, devo captare quello che serve al cliente e lo devo fare in modo creativo, l’approccio standard non va bene”.*

*Devi essere creativo, “qualcosa ti devi inventare”, riuscire ad uscire da una situazione negativa in modo positivo, la capacità di cambiare punto di vista. Creatività significa anche avere la mente aperta ed essere flessibile (il cliente ti chiama per qualcosa e tu vendi qualcos’altro)”.*

*“Ho capito che mi dovevo porre in maniera diversa innanzitutto entrare in empatia con il cliente e fornire un modello di business, non pormi come mero fornitore, ma offrire qualcosa che andasse al di là della vendita del prodotto: creare una partnership...)*

”

*Essere camaleontico, ovvero adattarsi alle varie situazioni e ai diversi interlocutori perché il linguaggio comunicato e il non verbale cambiano[...].”*

*“[...] ho messo in campo quelli che sono i tratti personali che mi riconosco e mi riconoscono: la propensione a creare empatia con l’interlocutore, l’ascolto e la comprensione delle esigenze del cliente”.*

*“La capacità di entrare in empatia con gli interlocutori (il cliente e l’interlocutore interno), cerco di mettermi sulla stessa lunghezza d’onda dell’interlocutore (è una caratteristica innata naturale) [...];*



# Temi emergenti (segue)

Umiltà e apprendimento continuo la linfa vitale per **migliorare** le performance

*“[...] L’umiltà, apprendere dagli errori, farne tesoro [...]”.*

*“Penso che l’apprendimento sia una necessità [...] è una componente della professionalità, se si vuole fare bene questo mestiere [...]. L’apprendimento riguarda anche la conoscenza dei servizi e del mercato e la capacità di gestire il cliente interno”. [...] riuscire ad attivare le competenze interne aziendali per garantire il mix dell’offerta. [...] Il confronto con i colleghi nutre l’orientamento all’apprendimento. L’auto apprendimento e la condivisione in maniera spontanea (abbastanza comuni nel mio gruppo) sono fondamentali per cercare nuovi spunti, nuova linfa, rinnovarsi, fare cose nuove, se no ti impoverisci [...], vedere cosa fanno gli altri [...], sono quelle cose che portano ad avere lo stimolo e la voglia di [...] sostiene molto l’aspetto della motivazione”.*

*“[...] trasformare ogni occasione in un’opportunità di apprendimento, consapevoli dei propri mezzi, delle proprie certezze in modo tale da non compromettere l’autostima”.*

*“Nell’umiltà c’è anche una componente di orgoglio e di crescita che poi fa scattare l’orientamento all’apprendimento. E anche la capacità di riconoscere i propri limiti e potenzialità, di andare a capire dove compensare o dove si hanno skills già sviluppate, con l’obiettivo di fare bene il proprio lavoro, perché il feedback è continuo (cliente, collega, capo)”.*

*“la dinamicità, la voglia di crescere e migliorarsi, la voglia di apprendere sempre di più, sapere più cose; questo mi ha portato a sviluppare la capacità di ascolto. [...]”.*



# Temi emergenti (segue)

Sfida, ottimismo, determinazione e consapevolezza **le radici** della performance

*“[...] la caparbia mi ha permesso di raggiungere risultati e la flessibilità, avere un orientamento aperto al cambiamento, sono un valore aggiunto [...];*

*“[...] è importante anche la grinta, la tensione positiva [...].”*

*“[...] la logica di sfida, avere l'approccio dell'ottimismo. Quello che è sfidante è il motore che ti porta a voler migliorare e ad avere un risultato e dei ritorni positivi che ti gratificano.*

*“[...] occorre trovare il giusto equilibrio, essere umili per mettersi sempre in discussione, per trasformare ogni occasione in un'opportunità di apprendimento, consapevoli dei propri mezzi, delle proprie certezze in modo tale da non compromettere l'autostima”.*

*“[...] forse spesso manca la voglia di migliorarsi sempre di più, di apprendere, tenere sempre viva l'auto formazione e non dare nulla per scontato. È necessario un orientamento all'apprendimento e al mettersi in discussione.”*



# I venditori: sintesi

## Sintesi

Si evidenzia in modo diffuso una consapevolezza sul cambiamento di ruolo che risulta in linea con i trend evidenziati dall'analisi dei materiali aziendali.

Si evidenzia un certo «disordine» nell'identificare le competenze critiche per avere una performance superiore

Riaggregando le parole chiave per identificare classi di competenze, i temi che sono emersi in modo più evidenti sono:

- Conoscenza, organizzazione-pianificazione e problem solving le basi della **credibilità**
- Creatività, ascolto, empatia, e flessibilità per avere **capacità di adattamento**
- Umiltà e apprendimento continuo la linfa vitale per **migliorare** le performance
- Sfida, ottimismo, determinazione e consapevolezza **le radici** della performance

Non sempre appare evidente la consapevolezza di quale tra i temi emersi sia la determinante per la performance, molto spesso anzi alcuni elementi sembrano essere in contrapposizione ( ad esempio. una troppa profonda conoscenza inibisce la capacità di ascolto delle esigenze del cliente e la capacità di adottare un approccio diverso e più utile)

Spesso si attribuisce la migliore performance solo a capacità e caratteristiche personali.

C'è una omogeneità tra tutti nel ritenere che l'umiltà, l'apprendimento continuo, il mettersi in discussione e la consapevolezza dei propri limiti sia la via di miglioramento e di crescita professionale così come è evidente tra tutti il bisogno di attivare un confronto continuo, di ricevere feedback strutturati e la percezione sull'importanza del ruolo chiave dei supervisor nell'attivare questi processi.

Stessa omogeneità nell'identificare quali sono le «radici» della performance.

Di particolare interesse, per eventuali riflessioni aziendali alcune «incoerenze» rilevate nella domanda cosa le aziende sottovalutano.



# I focus group: i supervisori



# I focus group: i supervisori

## La percezione del ruolo

*"Il ruolo dell'area manager è orientato anche allo sviluppo delle persone".*

*"[...] ascoltare il cliente interno ed esterno, [...] fare il regista, portare in azienda le persone giuste a parlare con l'interlocutore giusto".*

*"[...] lavorare su più fronti con il mio team [...], saper decodificare gli obiettivi [...], far crescere i membri del mio team, dar loro competenza, coaching, il tutto finalizzato al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda".*

*"[...] coniugare la parte business e la parte di sviluppo delle persone. È fondamentale avere un forte orientamento al risultato, saper relazionarmi con il cliente a tutti i livelli e con le giuste argomentazioni. [...]"»*





# I focus group: i supervisori

## La percezione del ruolo

*"Una parola sola: l'affidabilità [...] la capacità di affrontare le questioni con la squadra interna sia con le altre squadre di vendita, la capacità di mediare nell'interesse comune [...]. Ci sono una serie di mal di pancia mal digeriti dalla squadra, per ottenere un risultato migliore ho cercato di avere un approccio do ut des nei confronti dei venditori: tu ti occupi di [...] e per contro io ti aiuto nell'affrontare problematiche con altre funzioni aziendali (nelle negoziazioni interne).*

*quello che mi ha identificato rispetto agli altri è l'aver un forte orientamento al business e al risultato, implementare quello che l'azienda mi chiede con una certa velocità, individuando con una certa facilità quello che è il potenziale che il mercato mi offre. Indirizzo il venditore dove vedo quel potenziale, cerco di capire quali sono le leve motivazionali per agire sul venditore e spingerlo a sviluppare gli imperativi strategici che l'azienda mi chiede per ottenere i risultati che mi vengono richiesti. [...]*



# I focus group: i supervisori

## La percezione dei venditori

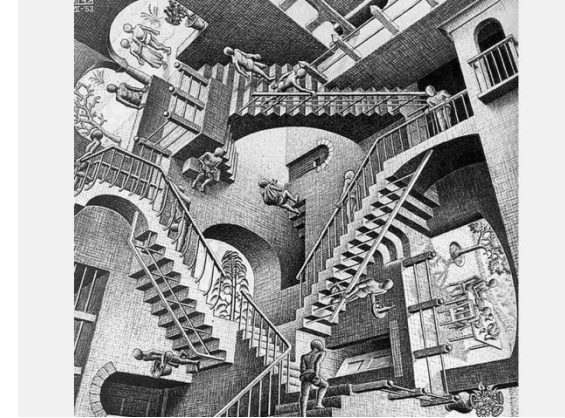
*“Un venditore che non è curioso e non ha voglia di imparare non può fare questo lavoro [...] ha sbagliato mestiere”.*

*“Un commerciale deve essere abituato a lavorare con cose complesse”.*

*“[...] Non sempre posso scegliere le persone del mio team [...] è importante avere persone che “tirano” insieme a te, se non tirano, devi tirare tu, [...] devi compensare, [...], portarle ad un livello di sufficienza. Poi lascio lo sprint finale ai soggetti che hanno quei cavalli in più. [...] L'eccellenza la lascio alle abilità individuali”.*

*“Nel mio venditore stabile vedo poca ambizione ad accrescere le proprie competenze, ad imparare, perché si sente già formato [...]”.*

*“Ho imparato ad essere molto schietto su come misuro le persone: “tu sei misurato sul risultato”, quindi sei tu (venditore) che devi andare a formarti le competenze”.*



# I supervisor: le parole chiave

Resilienza  
Diversità Comunicazione  
Team Relazioni  
Squadra Responsabilizzare  
Delega Ascolto  
Coaching  
Motivazione  
Apprendimento



# Temi emergenti

*People management : la gestione del team, il coaching, la delega, la motivazione, la gestione delle diversità sono tra le competenza distintive*

*"L'elemento principale non è in rapporto individuale [...] ma il team nella sua totalità e le motivazioni che vengono portate avanti [...] si può vincere tutti quanti".*

*"[...] Saper lavorare su più fronti con il mio team [...], saper decodificare gli obiettivi [...], far crescere i membri del mio team, dar loro competenza, coaching, il tutto finalizzato al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda".*

*"[...] la mia competenza distintiva è improntata sul team e sulla squadra nella misura in cui metto al centro il fare squadra, il raggiungimento degli obiettivi di tutto il team, il portare a fattor comune quelle che sono le esperienze per poi rendere tutti partecipi delle vittorie, ma anche delle sconfitte, [...], si riesce ad ottenere una sorta di coscienza e di maggiore volontà di portare avanti il lavoro quotidiano".*

*"[...] mettere da parte le problematiche personali [...], cercare di giudicare, aiutare, valutare e condividere con le persone a prescindere da quelle che sono le questioni personali che caratterizzano sia che decide e gestisce il team e sia coloro i quali fanno parte del team".*

*"[...] la squadra è al centro".*



# Temi emergenti (segue)

*People management : la gestione del team, il coaching, la delega, lo sviluppo la motivazione la gestione delle diversità sono tra le competenza critiche*

*“[...] Oggi che ho un team diversificato per età, genere, provenienza, cultura, ambizione, le competenze (tra i membri) si trasferiscono naturalmente [...]”.*

*“L'accettazione del fallimento, dare consapevolezza alla persona, al team, che c'è una certa accettazione del fallimento, per spingerli ad andare oltre le aspettative dell'azienda.”*

*“[...] La competizione è elevata, quindi si crea un certo clima, che spesso non dipende solo da me ma dal contesto di mercato e dall'organizzazione, nel gruppo però chi è più abile aiuta chi è meno abile, [...] si crea così un gruppo costruttivo non distruttivo”.*

*“[...] Oggi le spinte motivazionali non sono legate ad elementi solo monetari e alla carriera [...] tu devi giocarti la tua partita su altre motivazioni intangibili: delega più responsabilità del risultato”.*



# Temi emergenti (segue)

*People management : la gestione del team, il coaching, la delega, la motivazione la gestione delle diversità sono tra le competenza critiche*

*“È fondamentale lavorare sulle risorse più critiche, dar loro feedback strutturati e un resoconto finale sulle aree di miglioramento”.*

*[...] Ho trasferito nel team il fatto di essere dei super venditori e io ho fatto un passo indietro come manager di quel team [...], svolgo riunioni in cui si fa coaching [...], delego [...], mi sono messo a fare il coach[...].*

*“[...] li ho portati attraverso il coaching a parlare il linguaggio che io utilizzo quotidianamente con i miei capi, in modo che i flussi di comunicazione fossero più fluidi e semplici. [...] Le persone si stanno sempre più responsabilizzando [...]. Non entro più nel micro dettaglio [...]. Tutto questo fa crescere la squadra”,.*

*“[...] l’importanza della comunicazione e della relazione. Comunicazione con l’interlocutore cliente, collega capo, l’importanza di creare relazioni utili è fondamentale per quella che quotidianamente è la propria giornata di lavoro”.*

*“[...] ho capito che l’MBO e la carriera non sono gli unici due motivi che spingono le persone ad agire [...], la motivazione va personalizzata, la comprensione delle persone e della loro motivazione personale è fondamentale e forse più importante di altri elementi”.*



# Temi emergenti (segue)

*Resilienza , ascolto , apprendimento e consapevolezza le radici della performance*

*“[...] la resistenza alle difficoltà che i cambiamenti organizzativi, lavorativi ti pongono di giorno in giorno, quotidianamente, di ora in ora, di minuto in minuto. Questa volontà ad andare avanti a prescindere dalla situazione ritengo sia fondamentale per ambire a determinati risultati e arrivare a determinate posizioni interne o obiettivi personali che ognuno si è posto”*

*“ “Io non sono spaventato dalla complessità, io la complessità la affronto nel momento in cui ci metto determinazione»*

*“[...] La determinazione nel raggiungimento degli obiettivi sia personali che di team attraverso quello che è uno scambio continuo di competenze e conoscenza. Questo permette di avere un team coeso per raggiungere gli obiettivi”.*

*“La capacità distintiva che mi contraddistingue è la capacità di ascolto che per me significa comprendere le situazioni, sia internamente che esternamente e agire di conseguenza. Questo mi aiuta tutti i giorni sia a capire le persone che coordino e quindi agire di conseguenza nel migliore dei modi, sia a capire internamente la mia azienda, quali sono i segnali forti o deboli e quindi prendere le decisioni migliori”.*

*«A prescindere dal ruolo che si gioca nell’attività commerciale, la tua capacità di mantenere delle relazioni equilibrate in funzione dell’interlocutore che hai davanti, di comprendere il suo gergo, la capacità di portare avanti i tuoi obiettivi è fondamentale.”*



# Temi emergenti (segue)

## *L'apprendimento dagli errori e la consapevolezza*

*"Io ho pagato caro l'eccesso di controllo [...] andare ad imporre la mia visione ai soggetti che lavorano con me è stato un errore [...] ho imparato la delega e la responsabilizzazione e il fatto che l'idea del collaboratore può essere migliore della tua [...] si auto responsabilizza su quello che porta avanti".*

*"[...] Aver accettato scelte che non erano le mie, accettare i compromessi che hanno pesato sulle mie performance [...] bisogna combattere se non si è d'accordo, bisogna trovare le motivazioni giuste spiegando il perché [...] ho iniziato a dire di no".*

*"[...] la gestione dell'emotività, della parte appassionata del mio lavoro, che mi faceva sfociare in eccessi e che diventava punto di attacco per gli altri. Ho imparato a prendere tutto con filosofia in contesti ufficiali ed eventualmente gestire off line la questione in un contesto meno ufficiale".*

*"Gli errori più grandi che ho commesso sono stati dettati dall'emotività che non mi ha permesso di gestire con lucidità le situazioni critiche che stavo affrontando".*





# Temi emergenti (segue)

## *L'apprendimento dagli errori e la consapevolezza*

*“[...] Dall'essere disorganizzato e passivo nei confronti dei venditori, ho cambiato completamente metodologia, sono diventato padrone della mia agenda, ho impostato sales review mensili con ogni singola persona, indicando tempi e tools dei venditori, [...], li ho portati attraverso il coaching a parlare il linguaggio che io utilizzo quotidianamente con i miei capi, in modo che i flussi di comunicazione fossero più fluidi e semplici. [...] Le persone si stanno sempre più responsabilizzando [...]. Non entro più nel micro dettaglio [...].*

*“[...] quello di approcciare il mondo della vendita e della managerialità della vendita in un ottica di supervenditore. Probabilmente sono stato un buon venditore, questo non vuol dire che tutta la metodologia che ho appreso facendo il venditore potesse diventare un expertise per tutto il mio team di vendita. Ho dovuto rifocalizzare la mia visione del ruolo [...].”*

*“Un venditore lamentava di non aver raggiunto l'MBO. L'ho tutelato a scapito del gruppo [...] Non sono riuscito a capire quali erano le motivazioni reali dell'insoddisfazione del mio venditore (non l'MBO ma qualcos'altro) [...] mi ha insegnato che la leva della retribuzione non è l'unica leva motivazionale con cui guidare i venditori”.*



# I supervisor: sintesi

Appare evidente la consapevolezza di giocare un ruolo critico di «equilibrio» tra le richieste ed esigenze aziendali e le esigenze e caratteristiche dei gruppi gestiti. Il baricentro nella ricerca di tale equilibrio appare soggettivo: alcuni più attenti alla dimensione di gestione del team, con un ruolo di sviluppo delle persone; altri con un'attenzione al business assumendo un ruolo di guida.

Si ravvisa invece una certa disomogeneità rispetto a come i supervisor percepiscono la responsabilità di sviluppo delle competenze dei venditori. Alcuni riconoscono la responsabilità di portare il team ad un livello «sufficiente», lasciando le performance superiori alle «star» presenti nel gruppo; altri non percepiscono tale responsabilità e considerano lo sviluppo delle competenze un dovere dei venditori stessi. Altri ancora considerano lo sviluppo delle competenze il tassello centrale del «mestiere».

Riaggregando le parole chiave emerse durante il focus, i temi che appaiono più evidenti sono:

- La gestione del team, il coaching, la delega, la motivazione e la gestione delle diversità sono tutte le competenze relative al **people management**.
- Resilienza, ascolto, apprendimento e consapevolezza sono considerate **le radici** della performance.

Sugli aspetti di people management, è risultata omogenea l'importanza che oggi riveste investire tempo e risorse sul team, in modo particolare sugli aspetti «soft» ed emotivi (la motivazione intrinseca, la capacità di gestire i fallimenti, la capacità della coesione, la gestione della diversità come fattore di crescita del gruppo).

La capacità di apprendimento dagli errori e la consapevolezza delle proprie caratteristiche, insieme alla resilienza, sono considerate elementi fondamentali per una buona performance.

