

Le tre spine dei Sales Manager

di Paolo Guenzi

Articolo di approfondimento

Ottobre 2015

Motivazione del team, gestione del talento e integrazione interfunzionale rappresentano le aree di attenzione prioritarie per i manager commerciali.

- > La gestione dei talenti
- > L'integrazione interfunzionale
- > La motivazione del team

Programmi di formazione 2015-2016

> Percorso Sales Manager/Capi Area

> Sales Excellence

16-19 novembre 2015



Sales Management
SDA Bocconi



Le tre principali aree di attenzione per i sales manager

Raggiungere gli obiettivi commerciali non è forse mai stato così difficile come negli scenari competitivi attuali. Costretti a confrontarsi con mercati in recessione, consumi stagnanti, concorrenza implacabile, i manager delle vendite sono sempre più alla ricerca di ricette per combattere la crisi.

Secondo una recente ricerca condotta dall'Area Marketing di SDA Bocconi[1], in Italia nell'ultimo anno, rispetto all'anno precedente, gli obiettivi di vendita sono aumentati in media nel 57,3% delle imprese, ma a fronte di ciò solo il 16,9% delle aziende ha aumentato le risorse a disposizione per raggiungere tali obiettivi. In generale, lo scenario che emerge è che alle funzioni commerciali si chiede di aumentare la produttività, ovvero di fare di più con meno risorse. La Figura 1 illustra in maggiore dettaglio questa situazione.

Come fare? Non esistono formule magiche. Il Santo Graal, la pietra filosofale, la stella polare dei sales manager consiste sempre più nella capacità di gestire la complessità, di concentrare gli sforzi sulle aree di attenzione prioritarie per il proprio mestiere.

Come identificare queste priorità?

Per rispondere a questa domanda ci affidiamo ad una recente ricerca dell'Area Marketing di SDA Bocconi sulla Commercial Excellence, condotta su un campione di 307 aziende italiane appartenenti a vari settori, che ha permesso di individuare le percezioni dei manager sull'importanza e la capacità di gestione di undici processi chiave in ambito commerciale nelle loro aziende:

1. Strutturazione, ovvero capacità di dimensionare e organizzare in modo adeguato la forza vendita;
2. Pianificazione commerciale, intesa

Gli obiettivi di vendita sono aumentati per il **57,3%** dei rispondenti, ma solo il **16,9%** delle aziende ha aumentato le risorse a disposizione per raggiungerli. In generale, alle funzioni commerciali si chiede di aumentare la produttività con meno risorse.

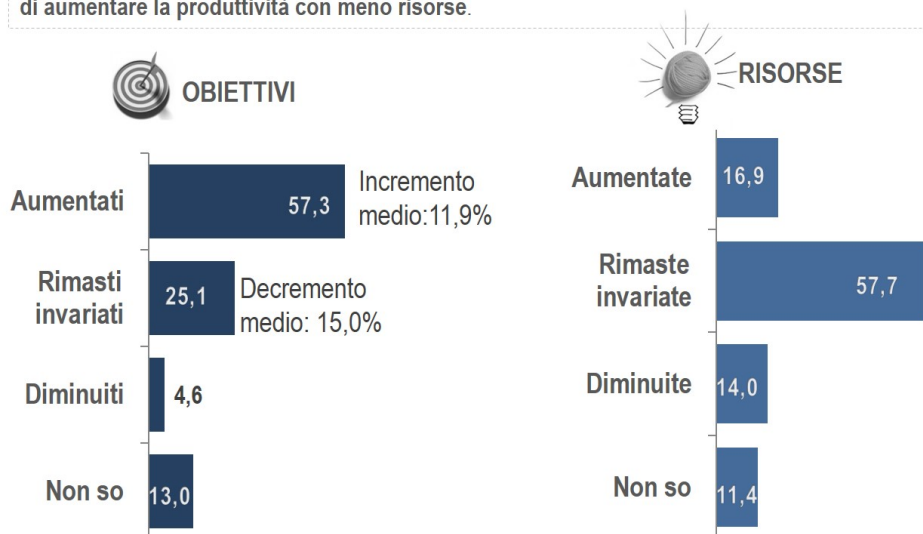


Figura 1: Come cambiano gli obiettivi commerciali delle aziende e le relative risorse disponibili per raggiungerli

come capacità di definire gli obiettivi e trasformarli in piani di azione specifici e precisi;

3. Segmentazione, vale a dire capacità di identificare i clienti più attrattivi e ripartire al meglio le risorse fra diversi clienti e prodotti;
4. Gestione talenti, cioè capacità di acquisire e mantenere in organico venditori di talento;
5. Motivazione, e quindi capacità di stimolare energia e sforzo dei venditori e incentivarli;
6. Sviluppo, nel senso di capacità di formare i venditori e i supervisori, ed accrescere le loro competenze;
7. Controllo, ovvero capacità di monitorare e valutare le attività e i risultati dei venditori, comprendendo le determinanti della loro performance;
8. Supporto, inteso come capacità di utilizzare al meglio sistemi e strumenti tecnologici;
9. Integrazione, vale a dire capacità di coordinare obiettivi, risorse e attività delle vendite con quelli di altre funzioni aziendali;
10. Leadership, cioè capacità di fornire ispirazione e modelli di ruolo;
11. Gestione processo vendita, nel senso di capacità di essere efficaci ed efficienti nel definire e rispettare le varie fasi del processo, dalla ricerca e conquista di nuovi clienti alla fideliz-

zazione e allo sviluppo di business con quelli attuali.

Incrociando le percezioni dei manager relativamente all'importanza di questi processi ed all'abilità nel gestirli nella propria realtà (v. Figura 2), è emerso che motivazione del team, gestione del talento e integrazione interfunzionale sono i tre processi considerati più importanti della media, ma gestiti peggio della media, e che dunque rappresentano le aree di attenzione e criticità prioritaria per i manager in ambito commerciale.

Come migliorare in queste tre aree critiche?

La gestione del talento in ambito commerciale

La gestione del talento consiste nella capacità di definire ed identificare chiaramente in cosa consiste il talento in ambito commerciale, e poi di attrarre e mantenere in organico venditori che lo possiedano.

La nostra esperienza suggerisce che la maggior parte delle aziende è molto lontana dall'avere una reale comprensione di cosa sia il talento per un commerciale. Spesso ci si basa su impressioni, percezioni superficiali, assunti stereotipati e pregiudizi, non su analisi strutturate e approfondite che supportino con numeri e dati oggettivi delle valutazioni soggettive che invece, alla prova dei fatti, si dimostrano spesso inesatte. Ad esempio, uno studio condotto sulle Fortune 500 companies ha evidenziato che nel 50% dei casi la valutazione dei risultati

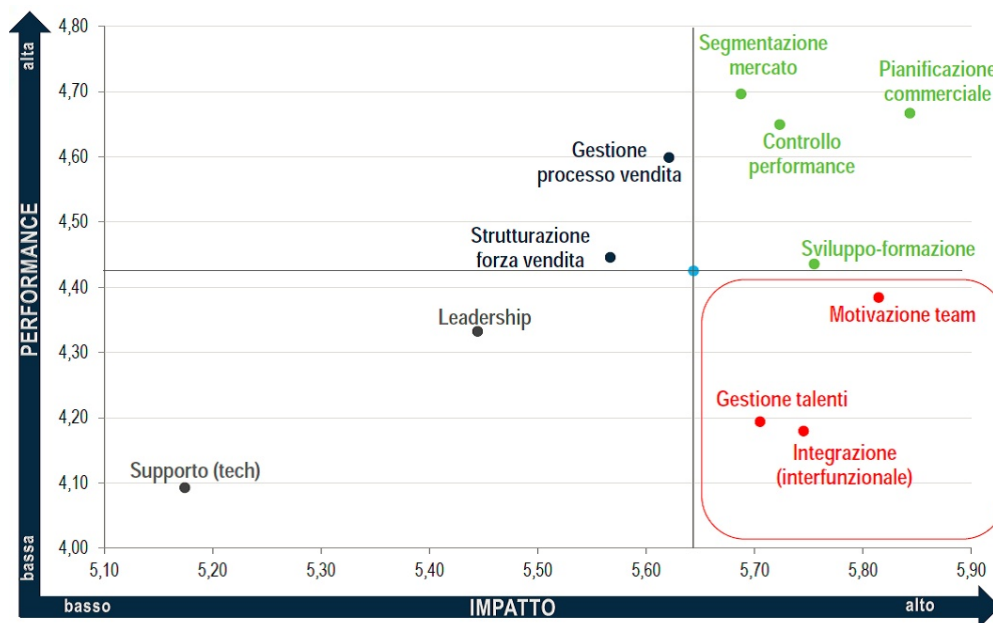


Figura 2: L'incrocio delle percezioni di 307 managers su importanza e performance dei processi commerciali (%)

viene fatta in modo informale. La soluzione è semplice a dirsi, ma poco praticata: occorre investire molto di più sulla comprensione dei driver della performance dei venditori.

Anche assumendo che le imprese riescano a definire con precisione l'identikit di un commerciale di successo, la realtà dimostra che è decisamente problematico acquisire venditori e supervisor di talento. Secondo CSO Insights, il 67,9% delle aziende dichiara di voler aumentare le dimensioni della propria rete di vendita, ed è dunque in cerca di talenti, ma nel contempo il loro tasso medio di turnover dei venditori è 22,4%: come conseguenza dell'effetto combinato di questi due fenomeni, saper reclutare personale commerciale di qualità è dunque una competenza fondamentale, ma il 59% delle aziende non riesce a farlo in modo soddisfacente.

Anche trattenere il personale di maggiore talento è una sfida cruciale in ambito commerciale, soprattutto perché nelle vendite il talento è molto concentrato. Sempre secondo CSO Insights, in media, il 20% dei venditori migliori contribuisce al 62% del fatturato, tuttavia, il 35,8% delle aziende dichiara di non riuscire ad evitare in modo soddisfacente la fuoriuscita dei venditori di maggiore talento.

La gestione del talento commerciale, dal recruiting alla riduzione del turnover dei venditori, impone spesso un ripensa-

mento sostanziale del ruolo e del funzionamento della funzione HR: come afferma Marco Ortolina, General Manager Equipment Lifecycle Solutions EMEA di General Electric Healthcare, "Troppo spesso le Risorse Umane si occupano in maniera solo residuale della gestione dei talenti commerciali, confondendo il profilo accademico, a volte medio-basso, con la criticità della risorsa per il successo del business, che invece è di norma elevata. Questo è un grave errore. Molti senior manager sarebbero sorpresi dei risultati che si ottengono se si applicano le tecniche più avanzate di "people management" alla popolazione commerciale. Occorre un cambiamento di mentalità nelle Risorse Umane, più che risorse aggiuntive".

L'integrazione interfunzionale

Per la maggior parte delle imprese, una positiva integrazione interfunzionale rappresenta una mission impossible. Ad esempio, secondo una recente ricerca condotta da Hutwaite su un campione globale di 6.443 sales e marketing manager, il 72,2% delle imprese che non hanno raggiunto i propri obiettivi dichiarano che vi sono ampi margini di miglioramento nel modo in cui le funzioni vendite e marketing lavorano insieme.

A dispetto della crescente esigenza e spinta al lavoro in team, i membri delle organizzazioni commerciali agiscono ancora in larga misura come «lupi solitari» individualisti, che nel 55,8% dei casi non condividono in modo adeguato le best practices

con i colleghi (CSO Insights, 2015). Una dimensione importante dell'integrazione interfunzionale è rappresentata dallo scambio di informazioni, soprattutto perché per trasformare sempre più la vendita da un'arte a una scienza, e quindi per migliorare la performance in modo sostenibile, è indispensabile basarsi su fatti, dati, numeri. Tuttavia, nel 47,1% dei casi i sales manager dichiarano di non disporre di metriche sufficientemente accurate o tempestive.

Come migliorare l'integrazione fra le vendite e le altre funzioni aziendali?

Nella nostra esperienza, l'errore principale che molte aziende fanno è quello di limitarsi ad affidarsi alla buona volontà degli individui, e a sforzarsi di promuovere una generica cultura di collaborazione che non si traduca in iniziative concrete.

Le nostre ricerche mostrano che le aziende migliori promuovono l'integrazione a due livelli: facilitando lo scambio di informazioni, e incentivando la collaborazione. Questo viene fatto intervenendo sia sulle strutture (ad esempio creando team interfunzionali di progetto o permanenti, introducendo figure specificamente preposte a fare da collegamento fra diverse unità organizzative e a stimolare l'integrazione, o caratterizzate da responsabilità e potere decisionale interfunzionale) sia su meccanismi operativi quali l'introduzione di incentivi di team, il training ed il coaching interfunzionale, la job rotation, la routinizzazione di meeting cross-functional.

Occorre avere un approccio sistemico, creando un insieme di strutture e meccanismi che ponga l'integrazione al centro degli obiettivi e dei processi aziendali. Secondo Marco Ortolina, "Un modo per creare integrazione interfunzionale consiste nel far dipendere il successo di una funzione dalla collaborazione di un'altra, e viceversa. Occorre creare rapporti di dipen-

denza reciproca, per cui se non c'è collaborazione tra funzioni si genera una situazione in cui tutti perdono. Un modo drastico per raggiungere questo risultato è ridurre i livelli e qualunque tipo di sovrapposizione di ruolo/funzione".

La motivazione del team

L'ultima spina per i manager commerciali riguarda un tema classico del sales management: come motivare il team?

Le aziende e i manager di maggior successo riescono a farlo usando soprattutto leve non economiche.

La prima è il motivational coaching dei supervisori, cioè la loro capacità di stimolare i commerciali non solo a lavorare con maggiore energia nella ricerca e gestione dei clienti, ma anche a svolgere attività capaci di migliorare indirettamente i risultati commerciali. Ad esempio, ricerche recenti che abbiamo condotto sui venditori di tre diverse multinazionali di differenti settori (una vende prodotti di largo consumo tramite canali tradizionali, una seconda prodotti professionali in un mercato B2B principalmente tramite grossisti e rivenditori, una terza servizi e soluzioni nel mercato delle telecomunicazioni, utilizzando vari canali) mostrano che più i supervisori attuano motivational coaching, più i venditori lavorano in modo creativo e condividono informazioni con i colleghi: entrambe queste attività permettono di adattarsi maggiormente ai bisogni dei clienti, facilitando il raggiungimento degli obiettivi di vendita (v. Figura 3).

Qual è il "segreto" della capacità di un manager di motivare i propri collaboratori?

Spesso le aziende parlano genericamente di leadership. Ma in cosa consiste esattamente questo talento e questa pratica individuale che permette di influenzare i membri di un team di vendita? Secondo Marco Ortolina, "Spesso il modo più effi-

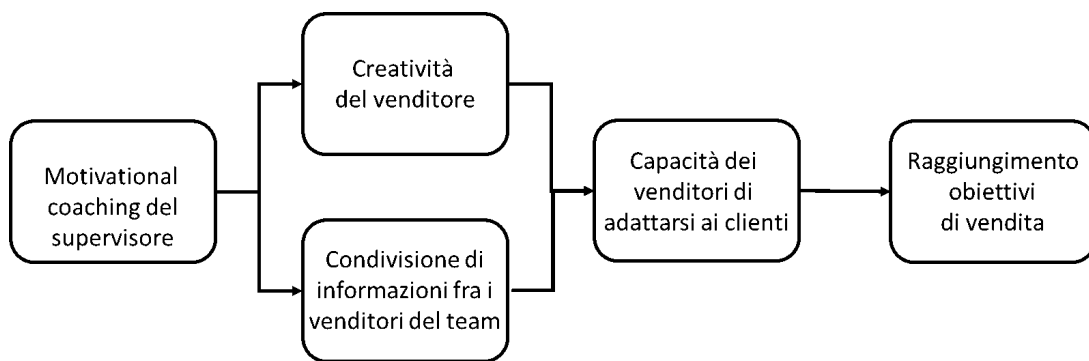


Figura 3: L'impatto indiretto del motivational coaching sui risultati di vendita: sintesi dello studio sulle strutture commerciali di tre multinazionali di settori diversi

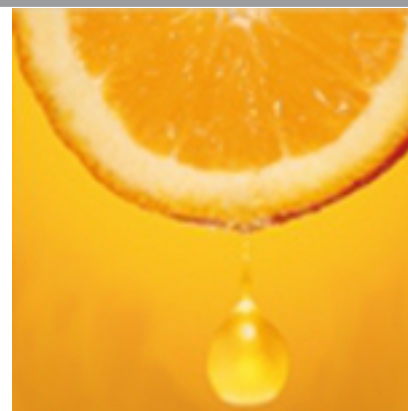
CV AUTORE

Paolo Guenzi è Direttore dell'Area Marketing di SDA Bocconi e Professore Associato nel Dipartimento di Marketing dell'Università Bocconi, dove è responsabile di numerosi corsi di Vendita e Gestione dei Venditori. E' autore di oltre 70 pubblicazioni internazionali su temi di Sales Management. Fra i suoi libri più recenti: Sales Management e Team Leadership. Ha 20 anni di esperienza professionale come consulente e formatore, anche in prestigiose Università e Business School internazionali.

Il segreto per motivare un venditore e un team di vendita è anche quello più semplice: ascoltare. Il termine-chiave è "micro-understanding": mettersi davvero nei panni dei venditori, assumere la loro prospettiva, fare domande in maniera incessante... la ricetta per motivare è 80% ascolto, 20% discorso".

Questa visione è supportata da nostre ricerche[2], che dimostrano che una delle principali chiavi del successo dei manager è rappresentata proprio dalla capacità e volontà di ascoltare.

La seconda carta motivazionale non economica che le organizzazioni commerciali di maggior successo riescono a giocare è quella della motivazione laterale fra membri del team: si tratta di fare in modo che i venditori si motivino fra di loro, stimolando meccanismi virtuosi di emulazione e imitazione, energizzandosi l'un l'altro grazie ad un sapiente mix di collaborazione e competizione. Saper creare un reale e convinto spirito di team è il presupposto imprescindibile affinché ciò avvenga. Le aziende migliori investono con convinzione in questa direzione, non limitandosi a sperare che i sales manager creino un clima di questo tipo, ma progettando ed istituzionalizzando meccanismi organizzativi che diffondano concretamente una cultura imperniata sullo spirito di squadra.



La Marketing Community è costituita da tutti coloro che hanno partecipato a un corso di Marketing, hanno conosciuto la nostra Faculty e desiderano mantenere un legame con essa.

Un experience network alimentato da un mix straordinario di testimonial accademici e aziendali, oltre che dalla passione e partecipazione di tutti i Community Member.

Perché lo sviluppo della conoscenza si basa sullo scambio reciproco e continuo di esperienze.

Per informazioni:
www.sdabocconi.it/amacom
amacom@sdabocconi.it
02 5836.6853



[1] P. Guenzi, "Commercial excellence: cosa determina il successo dei venditori", Ricerca Area Marketing SDA Bocconi 2015

[2] Cfr. P.Guenzi, P.Caiozzo, G.Troilo, "La chiave del successo in ambito commerciale", Ricerca Area Marketing SDA Bocconi 2014