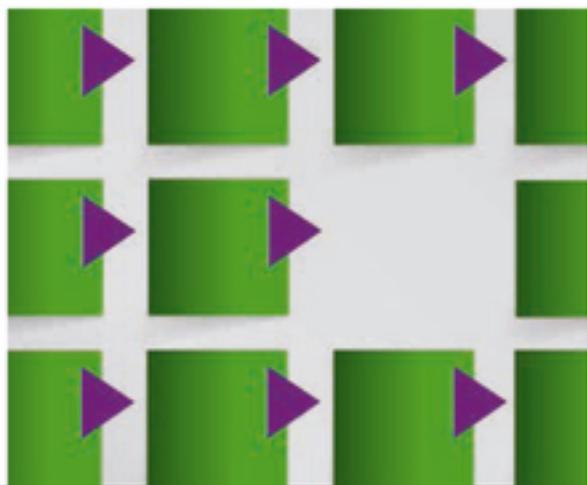


Karl Herndl

Sales Coaching by Benedict

Successo nelle vendite
con strutture chiare
e con cuore



Capitolo 1: La situazione di partenza

Vendita: una sfida avvincente

Lavorare nelle vendite è una delle sfide più avvincenti della vita professionale. In nessun altro settore è possibile determinare in modo così rilevante le entrate attraverso l'impegno e un buon lavoro come nelle vendite. Ogni giorno ci si trova di fronte a nuove sfide, si incontrano molte persone e si fanno progressi.

Oggi giorno i venditori¹ nel servizio esterno lavorano per lo più come imprenditori autonomi nell'azienda, quindi per conto proprio, però utilizzano il know-how, i prodotti e l'infrastruttura aziendali. In cambio essi offrono all'azienda la garanzia di lavorare esclusivamente per la suddetta.

Negli ultimi anni e decenni molte persone in questo settore si sono costruite una solida posizione, hanno fornito consulenza a numerosi clienti relativamente a tutte le situazioni di vita immaginabili e hanno trovato soluzioni per soddisfare i motivi che spingono all'acquisto. Gli affari andavano a volte meglio a volte meno bene, ma nel complesso si partiva sempre dal presupposto che se un venditore opera con diligenza, ottiene buoni risultati in termini di guadagno.

Le grandi strutture di vendita sorte in questo periodo offrivano una casa ai venditori. Ancora oggi capita che un venditore lavori una vita intera per la stessa azienda e si senta quindi fortemente legato a questa dal punto di vista emozionale. E così le aziende di distribuzione possono solitamente contare su un gran numero di collaboratori fidati e allineare di conseguenza la propria pianificazione.

In passato le aziende hanno fatto grandi sforzi per fidelizzare i dipendenti. Venivano offerti incentivi e ricompense per prestazioni straordinarie, venivano

1 Per semplificare le cose viene scelta prevalentemente la forma maschile. Se ad esempio si parla di "venditori", ci si riferisce ovviamente in egual modo agli uomini e alle donne.

organizzati concorsi e grandi manifestazioni nelle quali si poteva avvertire tutta la potenza delle vendite dell'azienda.

La gestione delle persone avveniva principalmente attraverso la motivazione. Chi era particolarmente bravo ricopriva un ruolo di primo piano, chi non era ancora pronto stava dietro le quinte in attesa del suo momento. I dirigenti erano vicini alle persone, si organizzavano attività comuni e si cercava di creare una bella atmosfera nel team.

Per anni tutto è andato bene. Con la crisi economica del 2008 le condizioni generali però sono cambiate in modo decisivo. I venditori coccolati dal successo hanno dovuto improvvisamente prendere atto di trovarsi in una situazione completamente nuova. E anche le aziende all'inizio non sapevano bene come gestire i cambiamenti. La crisi economica era però solo un fattore scatenante, che portò alla luce un problema esistente già da anni, ma fino a quel momento nascosto dall'impegno e dallo zelo: *la mancanza di ordine nei processi*.

In fin dei conti il lavoro di venditore era pur sempre un lavoro che “semplicemente si sa fare”. Un buon atteggiamento nei confronti del lavoro e un minimo di tecnica di vendita erano sufficienti per ottenere dei risultati. La “libera suddivisione del tempo” rappresentava una grande sfida per la disciplina dei venditori e spesso invogliava a vivere alla giornata, senza fare programmi. Ad ogni buon conto gli affari procedevano in modo soddisfacente e non c'era né bisogno di agire né motivo per occuparsi della questione della struttura nelle vendite. La maggior parte dei venditori probabilmente non avrebbe neanche gradito, se la direzione aziendale si fosse intromessa troppo nel processo lavorativo quotidiano. In fondo il ruolo prevedeva una certa autonomia e se si era scelto un incarico nelle vendite era perché si voleva essere indipendenti e si sapeva meglio degli altri come funzionavano le cose.

Ovviamente i dirigenti ci sono sempre stati, a loro venivano assegnati i venditori e si lavorava insieme in un team. Ma non si metteva in pratica una “vera e propria” gestione delle persone con processi definiti chiaramente. Era troppa la paura dei conflitti con i venditori autonomi. Ci si limitava quindi al sostegno e all'incoraggiamento e agli input specialistici. Per correttezza deve essere ricordato che i dirigenti designati non avevano ricevuto praticamente nessuna formazione sul processo di gestione. Spesso i dirigenti

venivano scelti tra i migliori venditori e si presupponeva che il loro esempio avrebbe avuto un effetto anche sugli altri venditori. Ciò naturalmente era anche vero in alcune realtà aziendali, ma complessivamente il lavoro concreto di gestione delle persone difficilmente era da ricercarsi nel significato di incoraggiare e pretendere.

Quando l'economia precipitò, anche le strutture di vendita entrarono in confusione. Improvvisamente bisognava agire! La produzione ristagnava e i guadagni diminuivano. Ora era il momento di muoversi. E proprio a questo punto ci troviamo oggi. In molte aziende vediamo (re)azioni, che sono più o meno indicate per cambiare rotta. In ogni caso qualcosa si muove nelle vendite e i manager cercano fervidamente delle soluzioni. Questa situazione effettiva offre all'azienda una grossa occasione per riposizionarsi e introdurre delle strutture nei processi di gestione e di vendita. Una vendita ben organizzata avrà successo anche in tempi difficili, perché la risposta alle mutevoli condizioni generali può svilupparsi da solide fondamenta. Prima di agire è tuttavia necessario analizzare a fondo la situazione, affinché vengano intrapresi i passi corretti. E bisogna tenere presente che dobbiamo portare con noi i dipendenti in qualunque luogo ci porti il viaggio.

La situazione attuale

Colonia, luglio 2012

Eravamo seduti in tre, il dirigente sig. F., il partner di vendita sig. M. ed io in qualità di coach esterno. Era il secondo dei tre colloqui programmati in questo processo di coaching. Nel primo colloquio avevamo scandagliato il corso della giornata del sig. M. e trovato alcune possibilità di miglioramento. Avevo la sensazione che fosse colpito favorevolmente da questo approccio. Lavorava sodo allo sviluppo ed era sempre pronto a rispondere anche a domande concrete. Fino a questo colloquio avevo supposto uno sviluppo percettibile ed ero un po' deluso che non si fosse ancora verificato. Il sig. F. era sorpreso quanto me che i risultati del dipendente non fossero ancora migliorati e ammetteva di non aver eseguito il processo di gestione in modo sufficientemente intenso, come avevamo stabilito nel primo colloquio.

Il sig. M. chiedeva se in questo colloquio doveva affrontare anche questioni personali, cosa che io naturalmente apprezzavo, perché sono sempre molto contento se le persone si aprono nel processo di coaching. Quindi iniziò a descrivere la sua situazione.

Raccontò che dopo il nostro ultimo colloquio si era fermamente ripromesso di mettere in atto le misure concordate. Voleva chiamare i clienti basandosi sulle linee guida elaborate nel training e fissare appuntamenti, ma non trovava la forza di dedicarsi con sufficiente assiduità a questo progetto. A questo punto iniziavano a risuonare dentro di me dei campanelli d'allarme. Quando i dipendenti non mettono in pratica gli accordi presi nei colloqui di valutazione, normalmente vengo messo di fronte a delle scuse. Se però qualcuno asserisce di sé che "non ha trovato la forza", ciò fa pensare solitamente ad una crisi esistenziale.

E così era anche questa volta. Venimmo a sapere che alcuni sviluppi nella sua vita da un po' di tempo avevano notevolmente stressato il sig. M. Una volta era un venditore eccellente e si ritrovò a salire sempre più nella scala gerarchica aziendale. Gli riusciva tutto facilmente. Il sig. M. godeva di un reddito molto elevato e si concedeva uno standard di vita corrispondente. Fece costruire una grande casa e andava in vacanza con la moglie e i due figli più volte all'anno. La vacanza però era anche l'unico tempo libero dell'anno che si concedeva, altrimenti si dedicava completamente al proprio lavoro. Sua moglie lavorava part time, il resto del tempo si occupava della famiglia e della casa. Tutto procedeva bene insomma.

Improvvisamente la sua capacità di rendimento iniziò a diminuire. Inizialmente pensò che si trattasse di una fase passeggera e non si preoccupò seriamente. La condizione però continuava e peggiorava addirittura rapidamente. Sentiva che il suo stimolo interiore diventava sempre più debole. Il sig. M. programmava solo più la metà dei colloqui con i clienti e sentiva che questo impegno ridotto tuttavia lo metteva ancora più a dura prova del programma esigente che aveva portato a termine in precedenza. Per il momento non era emerso nessun problema finanziario, perché poteva ricorrere ai risparmi. Ora, a quanto raccontava, questi risparmi erano però per la maggior parte finiti e non sapeva più per quanto tempo ancora sarebbe stato in grado di rimborsare le rate del prestito alla banca. Inoltre c'erano evidentemente problemi nel suo

rapporto di coppia, a cui accennava ma che non descriveva con maggiore precisione. I suoi figli stavano ancora completando la loro formazione e avevano bisogno del suo sostegno finanziario. In breve era arrivato ad un punto in cui non sapeva più cosa fare.

Avevo la sensazione che al sig. M. faceva bene sfogarsi. Il sig. F. sembrava molto turbato, perché riconosceva che in questo caso non aveva adempiuto bene al suo compito. Il processo di coaching con questo dipendente cambiava direzione. Ora si trattava innanzitutto di affiancarlo, di fornirgli supporto. La sua apertura rappresentava il dovere per la dirigenza e per me di avviare delle misure utili. Svilupparammo i punti cardine di un serrato concetto di gestione con passi pratici concreti, che dovevano lentamente ricondurre il sig. M. sul percorso di successo e che iniziavano anche a essere efficaci, come appresi quattro settimane più tardi nel terzo colloquio. Il sig. M. era per così dire in via di miglioramento, ma tutt'altro che guarito.

Nei miei seminari e coaching negli ultimi anni ho fatto esperienza di una sfilza di situazioni simili. Molti venditori erano bloccati nel loro sviluppo, almeno questa è stata la mia impressione. Solitamente questa condizione si ripercuoteva anche sui numeri, cosa confermata però dal venditore in questione solo con esitazione, presumibilmente perché ai venditori in particolare riesce difficile affrontare la realtà e valutare in modo realistico la situazione in cui si trovano. Talvolta ci sono state anche delle aperture emozionali e delle chiare grida d'aiuto. Io cercavo di analizzare con i colleghi e i dirigenti il motivo alla base della situazione. In questi colloqui arrivavamo a riconoscere che i presupposti tecnici e organizzativi nella vendita erano cambiati radicalmente. Un tempo era apparentemente molto più semplice prendere appuntamenti con i clienti. Se qualcuno programmava un sufficiente numero di appuntamenti, di norma concludeva anche un numero sufficiente di affari. I colloqui di vendita andavano non sempre in modo ottimale, le chance di proporre più prodotti al cliente venivano a malapena sfruttate e anche il tema del passaparola non veniva curato a sufficienza. Ma tutto sommato al venditore diligente rimaneva un buon reddito, e quelli che decidevano di lavorare meno di propria volontà, guadagnavano pur sempre abbastanza nel periodo di tempo in cui lavoravano.

La mancanza di ordine diventa un problema

Con la crisi economica del 2008 questa situazione cambiò improvvisamente. Molti clienti erano personalmente colpiti dalla crisi e prima di spendere il loro denaro ci pensavano su due volte. D'un tratto i venditori, nel fissare un appuntamento e nel colloquio di vendita, si dovevano confrontare con clienti titubanti, che sollevavano obiezioni e rimandavano la stipula dei contratti, in un modo a cui i venditori non erano preparati. Nella maggior parte delle organizzazioni di vendita non erano previsti né la formulazione delle giuste domande nei colloqui con i clienti né il training di questi contenuti. Gli appuntamenti quindi diminuivano e di conseguenza anche la conclusione di affari e le entrate. Le spese da sostenere rimanevano però le stesse, portando così all'accumulo di sempre maggiore pressione che unita allo stress personale sfociava nel burnout.

Naturalmente la situazione dei dirigenti era molto simile. Il sostegno in forma amichevole non era più utilizzabile, perché non poteva risolvere i problemi che si presentavano ai dipendenti. I dirigenti erano posti di fronte a un nuovo incarico: dirigere faccia a faccia, immedesimandosi nelle persone, e assumere uno stile manageriale che richiede il coraggio di affrontare i processi di gestione con spiccata responsabilità. Tuttavia i dirigenti non erano stati preparati a questo incarico. Erano lasciati a loro stessi. Veniva richiesto semplicemente di dirigere, senza spiegare come deve svolgersi un colloquio pratico orientato all'obiettivo, nel quale poter coinvolgere e chiedere ai dipendenti dei risultati e mostrare loro la strada concreta per crescere. "Chi fa domande, dirige la conversazione" era uno slogan ben noto e continuamente usato nelle vendite. Nessuno pensava però a fornire la dovuta formazione ai dirigenti e a formulare con loro le giuste domande per i colloqui manageriali.

Ora anche i dirigenti dei venditori sentivano di non raggiungere i propri obiettivi e il livello direttivo immediatamente superiore aumentava la pressione. E siccome nessuno aveva idea di come far fronte alla situazione, non rimaneva altro che aumentare le ore lavorative, nella speranza di rimediare così ai risultati. In questo modo sempre più persone dovevano affrontare situazioni in cui si esigeva troppo da loro e che superavano i limiti della loro potenzialità fisica e psichica. Le persone si ammalavano, da un lato a causa del sovraccarico di lavoro e dall'altro a causa del fatto che si pretendevano da loro risultati che al momento non erano

in grado di raggiungere. L'assenza di ordine aveva portato molte persone in situazioni di conflitto pressoché insuperabili.

Alla ricerca dell'ordine

Quindi occorre un ordine, se vogliamo organizzare con successo i processi di vendita. Ma dove dobbiamo cercare questo ordine? Nella storia delle vendite difficilmente si troverà qualcosa, perché la vendita è sempre stata una specie di nemico naturale dell'ordine. E se riprendessimo semplicemente l'ordine che ci circonda ogni giorno? Al quale siamo abituati dai giorni in cui eravamo bambini e che quindi è una parte di noi stessi? Ciò che ci circonda è in ogni caso molto ben ponderato e ordinato. Il sole sorge al mattino e tramonta la sera. La primavera viene dopo l'inverno e l'autunno dopo l'estate. La natura si mostra a noi come un sofisticato principio ordinatore, nel quale le catene dei processi ingranano da millenni. Possiamo trarre vantaggio da questo comprovato modello di ordine o dobbiamo effettivamente reinventare ogni giorno la vendita?

Nei miei seminari lavoro da anni con il concetto di "ordine". A questo proposito si sviluppano continuamente dialoghi molto interessanti. Vorrei riportare qui uno di questi colloqui:

Trainer: Sig. F., com'è strutturato il suo ordine personale nella vendita?

Sig. F.: Purtroppo ha scelto la persona sbagliata. Io sono disordinato per natura. Se vedesse la mia scrivania, capirebbe che cosa intendo.

Trainer: Ha detto che lei è disordinato per natura?

Sig. F.: Sì, ma per lo meno so dove devo cercare!

Trainer: Posso chiederle quanti anni ha?

Sig. F.: Sì, certo, fra poco compirò 50 anni.

Trainer: (Prende in mano la sua calcolatrice tascabile) 50 anni. Ciò significa che ha potuto sperimentare oltre 18.000 volte che al mattino si fa chiaro e alla sera diventa di nuovo buio. Ha visto 50 volte che dopo l'estate arriva l'autunno e dopo l'inverno la primavera. Vista così, disordinato per natura è una dichiarazione piuttosto azzardata.

Sig. F.: (Sorridente) So dove vuole andare a parare. Lei vuol dire **che l'ordine è naturale**, non il contrario!

Ero entusiasta. Ero affascinato dall'affermazione del partecipante, perché io a quel tempo non avrei ancora potuto formulare questo messaggio chiave in modo così preciso. *Quindi l'ordine è naturale, non il contrario!*

Se dunque l'ordine è naturale, come può essere che noi nella vendita non ci orientiamo sin dall'inizio a ciò? La risposta in realtà è piuttosto semplice. *La persona non si ordina da sola*, ha bisogno di un processo di gestione. Un processo di gestione, che può svolgersi in un contesto in cui sono definiti obiettivi e regole e sono ripartiti i ruoli. Nella vendita non sembra essere così, perché i venditori non richiedono di propria volontà i processi di gestione e al contrario si accostano ad essi in modo troppo titubante. I candidati che vengono da altre aziende portano con sé il disordine della loro precedente azienda. I nuovi dipendenti portano con sé il disordine derivante dalla socializzazione nella società e nella famiglia, che oggi predomina in molti luoghi.

La crisi della società si riflette nella vendita

Ancora non tanto tempo fa c'era molta chiarezza, sulla quale potevamo fare affidamento. I bambini crescevano in famiglie ordinate e li venivano preparati al ritmo della vita. I requisiti del ruolo degli uomini e delle donne per il successo della società erano formulati in modo chiaro e venivano anche vissuti. Poi tutto ciò che una volta era efficace e aveva dato buoni risultati iniziò a perdere di significato. L'ordine ci è per così dire scivolato tra le mani ed è stato sostituito dalla crescente casualità dei processi sociali e da una concentrazione sulle situazioni emotive dell'individuo. Improvvisamente era di moda pensare solo a se stessi e mettere tutto in discussione. Assoggettamento, obbedienza, umiltà e rinuncia diventarono concetti di cui l'uomo "moderno" non sapeva proprio più che cosa farsene. Al loro posto regnavano ostinazione e narcisismo. Tutto ciò che fino ad ora si era affermato e aveva costituito la base della nostra società, per principio veniva messo in discussione. I genitori spesso non sanno cosa fare e abbandonano i processi di gestione. Naturalmente i figli lo avvertono e si destreggiano in modo da poter condurre una vita comoda, il più possibile senza conflitti con i genitori.

Oggi giorno la nostra società offre pochi esempi tangibili in termini di leadership. Non c'è più una gestione e una guida definita, i modelli a cui ispirarsi