

ParkerBrownConsulting

LE PIÙ RECENTI CASE HISTORIES NELL'AREA COMMERCIALE E SVILUPPO VENDITE

(PER SAPERNE DI PIÙ, VISITA IL SITO WWW.PARKERBROWNCONSULTING.COM)

AREA COMMERCIALE E VENDITE

RI - ORGANIZZAZIONE DELLA FORZA VENDITA E SVILUPPO DELLE VENDITE

Buoni venditori si nasce o si diventa? E una [buona forza vendita](#) nasce per caso, o può essere costruita? Noi crediamo soprattutto nella seconda ipotesi: una buona forza vendita può essere costruita. Meglio ancora : per raggiungere ottimi risultati di vendita bisogna attivare nuove tattiche che aiutino la forza vendita esistente a vendere di più. Non ci si può solo affidare a quei pochi elementi presenti in ogni forza vendita che più degli altri hanno il talento del venditore.

Oggi le aziende che vogliono stare sul mercato devono reinventare il loro approccio al mercato utilizzando i dati in loro possesso , facendo analisi e fornendo strumenti che aiutino i responsabili commerciali ad aumentare la produttività. In modo specifico facendo sì che la performance della media dei venditori si sposti verso quella dei più performanti.

Il progetto di [consulenza](#) della Parker Brown Consulting

Noi aiutiamo le aziende a migliorare le performance di vendita applicando il nostro modello, che tende a seguire questo schema :

-- **Segmentazione del mercato e della nostra clientela** : in base ai parametri più rilevanti cerchiamo di individuare quali sono i nostri clienti più potenziali, innanzitutto all'interno della vostra clientela attuale.

-- **Differenziazione dei target e delle strategie per area**: invece di definire gli stessi obiettivi per ogni regione e segmento, è molto più proficuo andare a vedere , in base alle potenzialità e competitività diverse dei territori, quali possono essere dei realistici obiettivi per ciascuno di essi. E definire quindi le strategie ed attività appropriate.

-- **Aumento della produttività per venditore**: le migliori pratiche di vendita passano prima dall'aumento della produttività di ogni singolo venditore, e solo dopo dall'aumento del numero di venditori. L'aumento della produttività si ottiene :

- **vendendo** prodotti e servizi adatti ad ogni singolo segmento di mercato
- **recuperando** efficienza con l'utilizzo dell'informatica, degli strumenti e delle procedure idonee
- **gestendo** i venditori secondo criteri che premiamo i comportamenti più virtuosi e le migliori performance
- **segmentando** la forza vendita in base alle opportunità del mercato (diretta, indiretta, ordine telefonico, etc...) così che i clienti attuali e potenziali posano essere serviti in modo efficace e profittevole

Il progetto di formazione , coaching e sviluppo sul campo della Forza Vendita De Cecco



Lo scenario

De Cecco è azienda con quasi 150 anni di storia , 2° leader nella pasta di semola , con fatturati stabili intorno ai 220 mio €. Da sempre è riconosciuta come punto di riferimento per la qualità della pasta ed il consumatore convalida questo permettendole un price premium del 50% vs la media del mercato.

De Cecco è azienda tradizionale nei modi e poco sofisticata nell'approccio al mercato, difende ed investe ancora nel dettaglio tradizionale; la sua forza vendita ha una età media elevata, sintomo di attaccamento all'azienda e di poco rinnovamento. Dal punto di vista della gestione delle risorse , non esiste un percorso di valutazione formalizzato, ed il venditore è premiato solo in base ai risultati di vendita raggiunti.

La sfida

Il management De Cecco ha espresso consapevolezza che la propria forza vendita non rispecchiasse pienamente le attese dell' azienda nel confronto con cliente al quale si rapporta.

A seguito di questa evidenza, De Cecco ha deciso di :

- specializzare per canale di vendita i propri venditori (National account; Regional Account; Merchandiser Dettaglio Tradizionale ; Ristorazione)
- allineare le competenze della propria forza vendita agli standard richiesti dall'evoluzione del mercato.
- effettuare una fotografia delle performance della fdv, valutandone le caratteristiche professionali e personal
- iniziare un percorso di valutazione formale delle performance personali e professionali con l'obiettivo di migliorare la qualità media della forza vendita

La soluzione \ il progetto

Parker Brown Consulting ha ideato un progetto di formazione e sviluppo organizzato in tre fasi : la prima fase si svolgeva in aula , in sessioni di due giorni; la seconda fase è stata invece un periodo di coaching sviluppato attraverso affiancamenti con la forza vendita; la terza fase è consistita nella valutazione dell'operato del venditore. Inoltre si è svolto un lavoro volto a semplificare i flussi e coordinare il lavoro delle diverse figure professionali della forza vendita.

I fase : La formazione in aula

La formazione in aula si sviluppa in due giornate ed ha come obiettivo principale quello di trasmettere la conoscenza di quei comportamenti ritenuti fondamentali per la negoziazione e di fare immediata pratica con essi.

Le due giornate sono pertanto alternate da fasi teoriche e pratiche. La parte teorica, abbastanza breve, serve per illustrare la struttura mentale con cui affrontare la fase della trattativa in cui ci si trova (argomentazione, chiusura o gestione dell' obiezione) ; la fase pratica sviluppa subito dopo l'applicazione del metodo e si arricchisce di un approfondito debriefing, fatto dall'aula, sotto la guida del tutor, in cui il singolo partecipante prenderà consapevolezza dei comportamenti efficaci e di quelli che necessitano di una lavorazione e sviluppo.

I role plays sono anche l'occasione per l'azienda di formalizzare alcune modalità di approccio al cliente che potranno essere comuni per tutta la Forza Vendite, e quindi va nella direzione della creazione di una identità aziendale che è fatta di condivisione di metodi e comportamenti.

I role plays sono stati creati ad hoc per ogni singolo canale di vendita , così che i National , i Regional, I Merchandiser potessero ritrovare casi pratici e reali su cui esercitarsi.

Per i Merchandisers, oltre alle tecniche negoziali di base, sono stati trattati gli argomenti specifici tipici del loro ruolo e cioè:

- Le tecniche di esposizione dei prodotti ed il modello di esposizione a lineare raccomandato da De Cecco
- Il corretto utilizzo degli strumenti aziendali a disposizione per la gestione degli assortimenti , del pricing e delle promozioni (report aziendali, rilevazioni Nielsen , etc.)
- La registrazione della visita e la gestione del flusso delle informazioni verso i colleghi

Il fase : Gli affiancamenti sul territorio

Per ciascun componente della Forza vendita sono stati effettuati degli affiancamenti sul territorio (1 o 2 nell'arco di 3 mesi) così strutturati :

- Definizione di una griglia di osservazione dei comportamenti attesi
- Affiancamento del coach durante l'incontro con il cliente\visita pdv
- Feedback immediato al termine dell'incontro
- Evidenziazione delle aree di forza e di quella da migliorare
- Confronto coach / venditore sulle azioni da seguire per raggiungere il miglioramento atteso

III fase : La valutazione e sviluppo del venditore

Gli affiancamenti pongono le basi per la costruzione della scheda di valutazione delle performance personali per poi preparare le valutazioni di fine anno

Insieme al candidato , durante l'affiancamento, dopo il debriefing della visita, viene formalizzata la valutazione dei comportamenti tenuti durante la visita

Successivamente il consulente , da solo, compila una valutazione del candidato che tiene conto anche delle caratteristiche personali e caratteriali che si sono potute osservare.

Questi 2 documenti saranno la base della scheda di valutazione e sviluppo da presentare al candidato nell'intervista di valutazione di fine anno.

IV fase : Coordinamento tra i diversi ruoli della forza vendita

SINTESI DELLA SITUAZIONE

Con la segmentazione della forza vendita in più ruoli è emerso un problema di relazione tra le diverse figure della forza vendita, in particolare tra i Nam e gli Account .

In modo specifico :

Area della COMUNICAZIONE

- tra i Nam e gli Account non sempre c'è chiarezza e trasparenza su chi è responsabile di cosa
- manca una comunicazione efficace tra di loro
- le attività di ciascuno non sono sempre collegate e

sincronizzate con quelle degli altri colleghi

Area della OPERATIVITA'

- non ci sono piani operativi formalizzati che permettano di evidenziare in modo chiaro l'andamento delle loro attività
- manca la capacità di concordare tra di loro tali piani in assenza di un forte vincolo gerarchico
- manca tra di loro la capacità di darsi delle priorità comuni e concordate , tra i tanti obiettivi che l'azienda persegue

Proposta ed Azione :

Parker Brown Consulting ha svolto il ruolo di facilitatore del percorso di integrazione e coordinamento tra Nam, Account e Merchandiser.

Attività principali svolte:

- Coordinamento dei Nam, dopo aver ricevuto le priorità da parte dell'azienda
- Supporto nella definizione dei piani operativi e verifica del loro svolgimento
- Definizione e verifica puntuale delle attività e degli atteggiamenti da tenere verso i colleghi
- Supporto nella comunicazione verso i colleghi , così da smussare e minimizzare i possibili attriti tra di loro

Strumenti :

- Riunione ogni 15 giorni con i National per :
 - Aggiornamento dei piani operativi
 - Stesura delle nuove attività
 - Definizione delle priorità

- Stesura del report di sintesi con la Direzione Commerciale sullo status dei principali progetti
 - Supporto ai Nam nella comunicazione verso i colleghi, facendo direttamente da filtro nelle comunicazioni così da poterle verificare ed eventualmente riscriverle così da migliorare la loro efficacia e proattività
- instaurarsi di un modello di valutazione delle performance comune a tutti

IL RISULTATO

I risultati conseguiti nell' arco dei 6 mesi del progetto sono stati :

-- condivisione di un modello negoziale comune a tutti

-- responsabilizzazione dei Nam e degli Account sui risultati delle proprie attività'

-- aumento della capacità di pianificazione e focalizzazione sugli obiettivi e sulle priorità

Il progetto di organizzazione e sviluppo della Forza Vendita CAGES

Lo scenario

Cages è un'azienda familiare che vanta 40 anni di vita. Il suo business è distribuire alimenti congelati alla ristorazione di Roma e del Lazio. A Roma la Cages serve più di 1.000 ristoranti. Il suo fatturato è di 15 mio €, sviluppato con 20 agenti

La Cages è azienda tradizionale e familiare, poco sofisticata e poco aggressiva nell'approccio al mercato, anche se adeguata al mercato in cui opera.; la sua forza vendita è abitudinaria, fedele ed attaccata all'azienda, non molto professionalizzata. Il mercato ha premiato la Cages che negli anni è sempre cresciuta un po'. Si ha però evidenza che non si siano colte le opportunità del mercato e che si abbia bisogno di una discontinuità.

La sfida

La proprietà è consapevole che la propria forza vendita e la propria organizzazione hanno dei limiti e vuole dare un forte segnale di cambiamento, cercando di mantenere però continuità aziendale e di persone.

Ricevuto questo brief dal cliente, dopo un periodo di analisi ed affiancamenti sul territorio, Parker Brown Consulting ha deciso di:

- allargare il listino per offrire ai clienti non un segmento di spesa (" il congelato"), ma TUTTA LA SPESA di cui il cliente ha bisogno, risolvendo così una sua esigenza
- riorganizzare le zone dei venditori per sincronizzarle con la logistica
- semplificare la presa d'ordine introducendo i palmarini ed informatizzando la procedura
- introdurre la figura dell'agente Capo Area per migliorare le performance dei venditori e sviluppare nuovi clienti

La soluzione \ il progetto

I fase : L' analisi della forza vendita

Attraverso affiancamenti sul campo si è potuto effettuare una analisi della forza vendita per poterne valutare le capacità e l'orientamento al cambiamento.

Si sono quindi evidenziate le problematiche e si è preparato un piano di supporto per quelle zone risultate più deboli o a più alto potenziale perché poco sfruttate.

II fase : La riorganizzazione del territorio

L'organizzazione della rete vendita era per cliente e non per territorio.

Questo perché , negli anni, si era cresciuti aumentando il numero di agenti che di volta in volta si portavano i loro clienti dislocati in modo casuale sul territorio.

Oggi si è ritenuto più facile gestire e monitorare una organizzazione divisa per territorio, nonché molto più efficiente per l'agente.

Si è anche limitato il numero di plurimandatari, focalizzandosi ed incentivando i monomandatari.

Si è quindi proceduto a gestire il passaggio di clienti da un agente ad un altro tutelando i fatturati e le provvigioni di ciascuno e dell'azienda.

Si è anche reso necessario nominare una figura di Capo Area, che controllasse e supportasse piu' da vicino questo delicato momento.

III fase : L' allargamento del listino

Per offrire un miglior servizio al cliente si sono introdotte altre merceologie: la carne fresca; la pasta, i sughi; l'olio, fino ad avere a disposizione circa 3000 referenze, dalle 600 iniziali.

Per risolvere i problemi di formazione degli agenti sul prodotto e l'organizzazione della logistica, questi nuovi inserimenti di categorie e prodotti sono stati fatti gradualmente per zona di vendita o per prodotto, in un periodo di circa 2 anni .

IV fase : L'informatizzazione della forza vendita

Per gestire il maggior numero di referenze, ed anche per rendere comunque più efficiente la presa d'ordine ed il controllo delle giacenze a magazzino , è stata informatizzata la forza vendita, dotandola di palmarino.

Questo ha permesso di poter formulare l'ordine conoscendo già le disponibilità a magazzino ed anche di smistarlo direttamente alla piattaforma del fresco e\o del congelato.

IL RISULTATO

I risultati conseguiti nell' arco dei 18 mesi del progetto sono stati :

- aumento della qualità della forza vendita , giacché il percorso effettuato ha permesso una espulsione spontanea dei meno qualificati e motivati
- aumento del fatturato complessivo e per cliente
- aumento del margine in valore assoluto.

Il Progetto di BIC per aumentare il presidio sul punto vendita



Lo scenario

Bic è una multinazionale che vanta 160 anni di vita. Il suo business è distribuire penne, rasoi ed accendini in tutti i possibili punti vendita, di ogni canale distributivo essi siano.

Nel canale della GDO si è assistito negli ultimi anni ad una concentrazione dei punti negoziali che ha fatto sì che, negli ultimi due anni, i negozianti dell'azienda abbiano perso un po' la visibilità di quanto realmente stesse accadendo nei punti vendita.

E' stata quindi istituita una nuova figura professionale con il compito di visitare i punti vendita di alta ponderata per riportare correttamente la situazione in termini di assortimento, qualità degli spazi, promo effettivamente svolte, ed intervenire presso il pdv o presso i colleghi Key Account per correggere e migliorare laddove necessario.

La sfida

Il management BIC ha preso atto che la propria forza vendita non stesse performando secondo le attese. Ha anche ritenuto che le modalità di lancio della nuova struttura non fossero state pienamente sviluppate.

A seguito di questa evidenza, BIC ha deciso di rifare la partenza della nuova struttura :

- comunicando a tutti, in modo formale, chiaro e completo quali siano le attività da compiere nel pdv
- allineare quindi le competenze del ruolo ai migliori standard richiesti dal mercato
- comunicare gli obiettivi attesi dalla posizione
- spiegare gli strumenti di valutazione della performance (già presenti in azienda) applicati al ruolo

La soluzione \ il progetto

I fase : L' analisi della forza vendita

Attraverso affiancamenti sul campo si è potuto effettuare una analisi delle attività della forza vendita per poterne verificare la corretta esecuzione.

Si sono quindi fatti diversi incontri con il management per definire le attività, le attese e gli obiettivi del ruolo.

II fase : La formazione in aula

Sono state effettuate 2 giornate di formazione in aula in cui si è spiegato ai venditori il corretto modo di svolgere il loro ruolo, le attività previste , gli obiettivi.

Il corso è stata la rappresentazione delle loro attività ; sono stati trattati i temi della pianificazione, della costruzione di una relazione con il loro interlocutore, della corretta rilevazione del punto vendita.

Ci si è esercitati sulla negoziazione e sulle tecniche di merchandising, ed è stato trattato anche il corretto utilizzo del software aziendale .

E' stato rilasciato loro del materiale didattico da utilizzare come memorandum.

III fase : La valutazione delle performance

Durante la formazione in aula è stata ripresentata la scheda di valutazione delle performance, già in uso in azienda e ci si è allineati sui criteri di valutazione.

IL RISULTATO

La formazione ha arricchito ovviamente i soggetti esposti con nozioni che prima non avevano : ha permesso di migliorare il loro modo di negoziare\comunicare , ha dato loro una guida operativa sui comportamenti da tenere durante la giornata.

Inoltre , grazie al profondo lavoro di personalizzazione del corso , le 2 giornate in aula sono state un momento di confronto in cui è stato possibile chiarire all'azienda quali sono le attività che il nuovo ruolo della forza vendita deve fare e soprattutto come deve farle. E' stata posta la parola fine a tanti equivoci e personalismi che ogni venditore portava con sé.