



Consulenza

Best Performer ©

per lo sviluppo delle performance

delle reti e dei network

***Se tutti i venditori si comportassero come i
miei migliori venditori,
di quanto aumenterebbe il fatturato?
e di quanto diminuirebbero i costi?***

**Queste sono alcune delle domande a cui la
metodologia **Best Performer** è in grado di rispondere**

La metodologia isola i comportamenti presenti nei migliori venditori ed assenti negli altri, li diffonde a tutti i venditori, e su questa base identifica:

- aumento di Performance possibile;**
- dimensionamento della rete e riduzione costi;**
- azioni di miglioramento organizzativo.**

1. METODOLOGIA

1.1 Assunti di base

L'intervento identifica i comportamenti presenti nei venditori di successo ed assenti negli altri e si basa sulle seguenti assunzioni:

- I comportamenti anticipano e determinano i risultati;
- I venditori di successo presentano comportamenti che gli altri non hanno;
- I comportamenti di successo si possono imparare;
- Assumere comportamenti di successo fa aumentare i risultati.

NB - La metodologia di riferimento è quella del modello delle competenze nella interpretazione quantitativa della Worthon University della Pennsylvania

1.2 Struttura del progetto

Il progetto è composto da due distinte fasi:

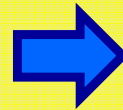
1° fase: diagnosi

Analisi della situazione attuale per individuare i miglioramenti per :

- incremento performance
- riduzione costi
- miglioramento organizzativo

1 mese di tempo

Ruolo prevalente della consulenza



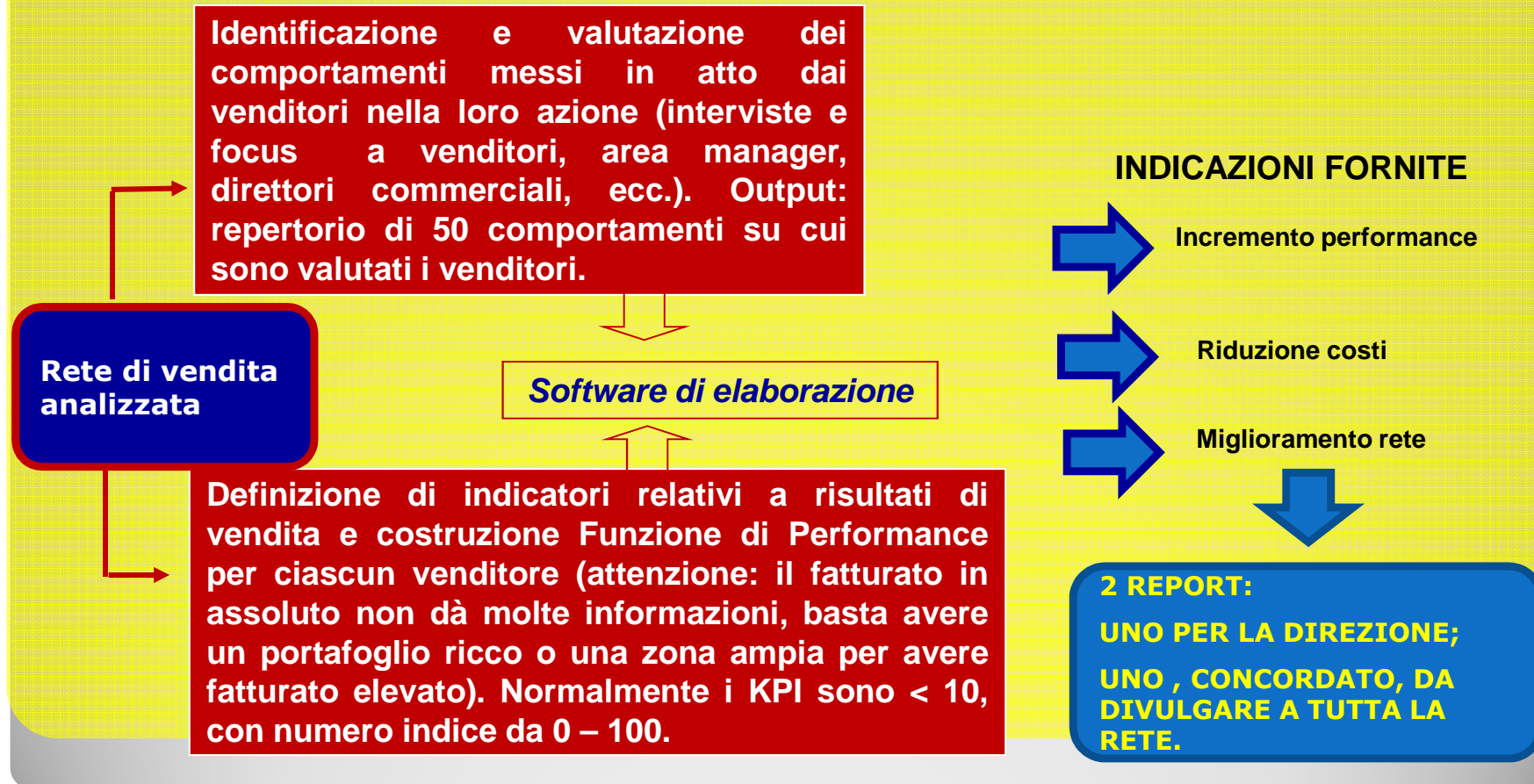
2° fase: intervento

Interventi sulla rete per realizzare i miglioramenti identificati

3-4 mesi di intervento e monitoraggio continuo

Ruolo prevalente dei Manager di rete

Struttura della fase di diagnosi e informazioni fornite



La prima e più urgente iniziativa da realizzare è quella di **diffondere** i comportamenti di successo a tutti. Non sempre le aziende ne hanno consapevolezza; eppure non è un caso, dove le vendite sono elevate quei comportamenti sono sempre presenti, dove sono basse sono assenti.

Si tratta di organizzare subito un seminario in cui formare ed addestrare le persone ad assumere i comportamenti dei migliori

Per la verità non si tratta solo un seminario. I comportamenti di successo devono diventare un **patrimonio comune dell'azienda**, degli Area Manager, del Management che li deve sponsorizzare, ricordare, ribadire in ogni circostanza possibile.

Da un'analisi pre-post si evidenzia che in genere le aziende hanno poca consapevolezza dei comportamenti discriminanti

2.2 Incremento di performance

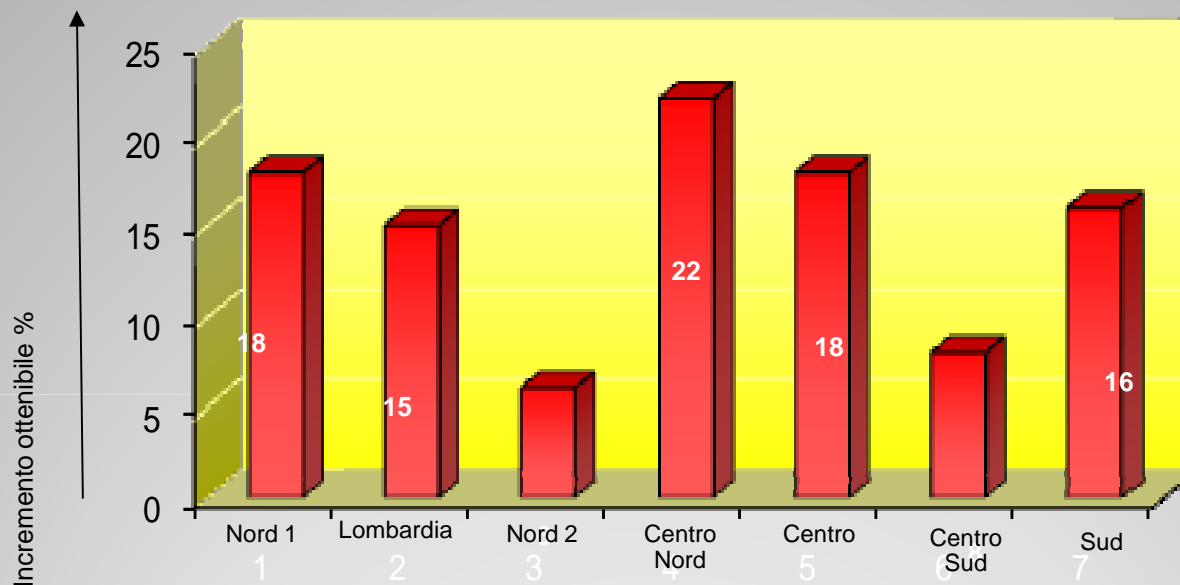
La metodologia simula il recupero dei risultati nella ipotesi che i venditori “non Best” assumano i comportamenti dei Best Performer. Nei progetti realizzati emerge che:

Il possibile recupero di risultati varia dall'8% al 38% in funzione della distanza tra Best Performer e “non Best”

A consuntivo i risultati aumentano a volte in misura perfino maggiore; ma ciò dipende anche dalla strategia attuata nel frattempo dall'impresa.

Tuttavia quasi sempre, i “non Best”, assumendo i comportamenti dei Best, migliorano percentualmente i risultati più degli stessi Best. Questo si può indicare come il vero contributo del progetto. Si ricorda che i non Best sono mediamente l'80% dei venditori della rete!

Il recupero indicato a livello nazionale può essere disaggregato a livello regionale o addirittura, a livello della singola zona.



Queste informazioni indicano dove intervenire in via prioritaria, dove l'investimento di energia da risultati più elevati nel breve periodo.

3. DIMENSIONAMENTO DELLA RETE E RIDUZIONE COSTI

3.1 Dimensionamento

“Conservando l'attuale livello di fatturato, e sempre nella ipotesi che i non Best assumano i comportamenti dei Best, quale potrebbe essere il dimensionamento della rete?”

Dai progetti realizzati emerge una possibile riduzione che in funzione dello stato della rete varia dallo 0 al 20%

Le persone interessate saranno quelle con il profilo più lontano dai Best Performer, quelle collocate nel grafico in basso a sinistra nel punto 3.2.

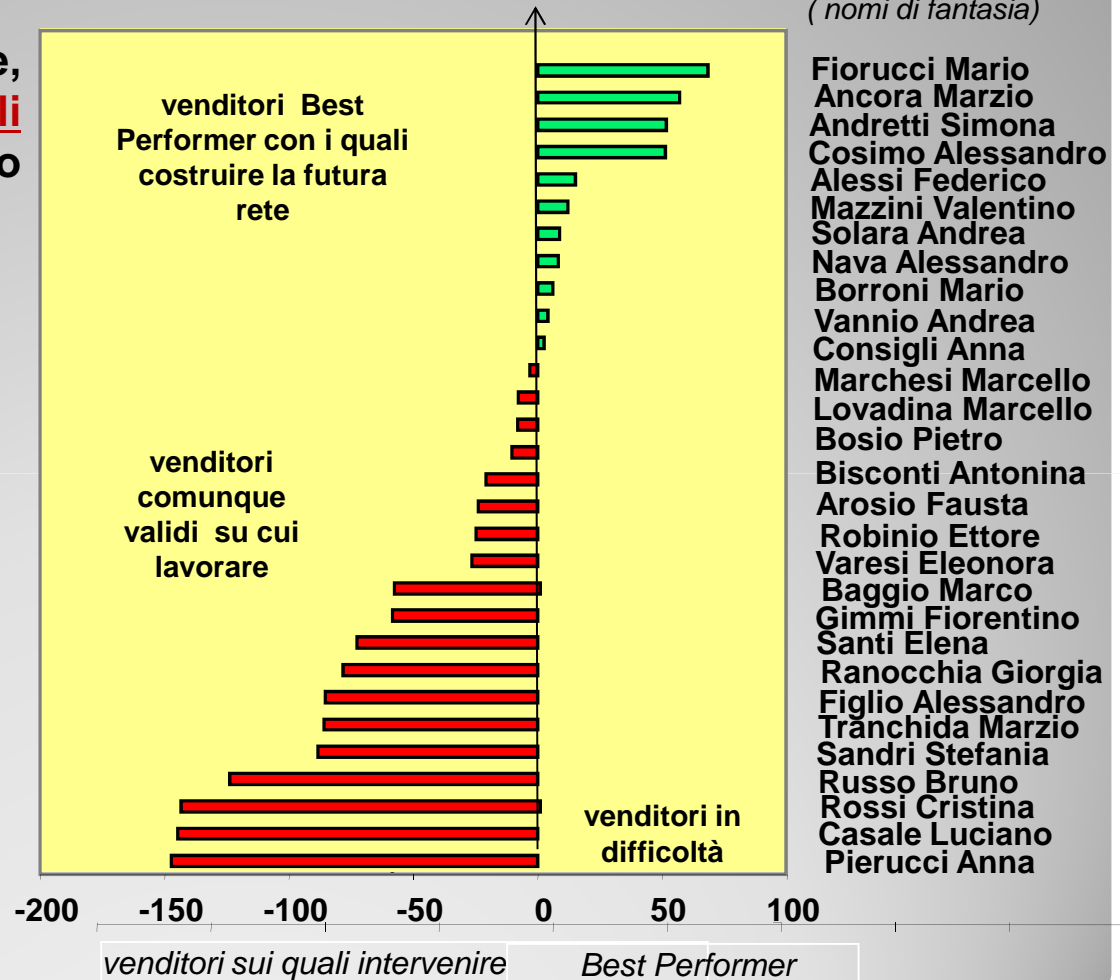
Dislocazione delle zone e vincoli contrattuali tendono a dare a questa indicazione una valenza più utile per il futuro che per l'immediato.

3.2 Valutazione dei venditori

Il grafico indica il gap totale, le **differenze comportamentali** dei singoli venditori rispetto ai migliori

A destra sono collocati i venditori Best Performer, a sinistra quelli che hanno comportamenti lontano dai migliori. Sono quelli che più hanno bisogno di “copiarli”

Per ogni venditore si fornirà inoltre il dettaglio analitico di ogni comportamento di **forza** e di **debolezza** da colmare.



L'intervento di miglioramento è rivolto ai comportamenti deboli di ogni singolo venditore. Sarà realizzato dall'Area Manager attraverso il seguente percorso di Coaching:

1. Corso di formazione agli Area Manager sulle tecniche di Coaching;
2. Fornitura di un software contenente i comportamenti deboli dei venditori da rinforzare ed il piano formativo da seguire;
3. Monitoraggio da parte degli Area Manager delle azioni attuate e dei risultati raggiunti dai venditori.

Software del Piano di Coaching

Area Manager venditore

Situazione attuale del venditore



- 1 - Scheda di sintesi
- 2 - Attuali Performance e Gap rispetto ai Best
- 3 - Forza e debolezza per famiglia
- 4 - Forza e debolezza per comportamento
- 5 - Differenza tra valutazione Capo e autovalutazione

Piano di miglioramento da attuare



- 6 - Piano di sviluppo del venditore
- 7 - Azioni per il miglioramento dei comportamenti deboli
- 8 - Diario degli incontri Capo - venditore

3.3 Zone di vendita a rischio

Sono zone in cui si verificano situazioni anomale che limitano le performance. In molti casi si può intervenire, in altri è più difficile. Queste zone sono di due tipologie:

A- Zone con bassi risultati dovuti a cause esterne.

I comportamenti dei venditori sono adeguati, intervenire se possibile sulle cause.

B- Zone con buoni risultati ma a rischio per il futuro.

Intervenire sui comportamenti del venditore ; sono lontani dai Best

La concorrenza è particolarmente forte?

E' una zona povera?

Ci sono stati problemi nel passato?

C'è qualche errore nelle strategie commerciali di zona?

Ci sono state condizioni favorevoli irripetibili?

La concorrenza è molto debole?

E' una zona ricca?

E' tradizionalmente una roccaforte per l'azienda?

4. AZIONI DI MIGLIORAMENTO ORGANIZZATIVO

4.1 Adeguatezza rispetto al mercato

La metodologia indica il grado di adeguatezza del comportamento dei venditori della rete rispetto alle:

A - Aspettative più importanti dei clienti nel mercato attuale

B - Necessità della strategia aziendale per i mercati futuri

Dei 30 progetti realizzati solo il 30% aveva la doppia condizione positiva, il 50% una positiva e l'altra negativa ed il 20% la doppia condizione negativa.

In questo ultimo caso, si potrebbe dire che la rete è orientata ad una **ottica di brevissimo periodo**, dove i risultati oggi magari ci sono, ma il futuro si presenterà problematico.

4.2 Influenza dati morfologici

Sono indicazioni che emergono incrociando i dati morfologici dei venditori (sesso, età, anzianità, provenienza, titolo di studio, esperienze, ecc.) con comportamenti e risultati.

La metodologia quantizza **l'influenza di questi dati su** comportamenti e risultati. Queste indicazioni sono essenziali nel reclutamento dei nuovi venditori.

“Perché metterci in casa venditori con caratteristiche diverse da quelle ritenute valide e poi forzarli a cambiare comportamento?” Prendiamo direttamente quelli giusti.

Come esempio si riporta il caso di un progetto nel settore del credito al consumo :

	<i>uomini</i>	<i>donne</i>
<i>Età (anni)</i>	36	40
<i>Anzianità (anni)</i>	4	9
<i>Laureati (%)</i>	70	50
<i>Performance (indice)</i>	57	46
<i>Gap comportamentali (indice)</i>	-20	-48

In questa rete il genere maschile è di gran lunga più adeguato.

Nel settore farmaceutico si verifica il caso opposto, le donne risultano mediamente più adeguate rispetto agli uomini

4.3 Efficacia sistema di incentivazione

La metodologia è in grado di valutare l'efficacia del sistema di incentivazione. Precisa se il sistema si configura come:

A - Un “investimento” in grado effettivamente di influenzare comportamenti e risultati

B - Un “costo” che distribuisce denaro a pioggia poco correlato a comportamenti e risultati

Nella seconda ipotesi, che si è verificata in circa il 40% dei casi, il sistema oltre ad essere inefficace non è neppure in grado si autofinanziarsi.

Spesso si rileva che l'incentivazione è percepita come una posta quasi fissa del salario; qualche volta purtroppo da parte anche della azienda!

4.4 Contributo del marchio vs rete

“Nel determinare i risultati contano di più le persone o il marchio e la struttura? Di più la proposizione diretta del venditore o l’inerzia del sistema?”

La metodologia è in grado di identificare in % il contributo di persone e struttura nel determinare i risultati

Dei 30 progetti realizzati, i casi estremi sono stati 65% a favore del marchio (il prodotto si vende da solo) e 75% a favore della rete (il prodotto si vende solo con le persone)

Questa informazione **non è solo una curiosità intellettuale**, è importante per l’attenzione manageriale, la direzione degli investimenti e soprattutto come è intuibile per il processo di reclutamento.

4.5 Influenza del contesto esterno

“Il contesto esterno è in grado di influenzare in modo invisibile comportamenti e risultati? Attribuiamo ai venditori colpe e meriti non loro?”

Qualora queste variabili esistano la metodologia riesce ad individuarle ed a quantificare il loro grado di influenza.

Spesso emergono indicazioni inaspettate e sorprendenti.

Nei 30 progetti sono emerse per il 60% le seguenti due tipologie di variabili:

a - non dipendenti dal venditore ma dove l'azienda può intervenire;

b - non dipendenti nè dal venditore nè dall'azienda. In questo caso l'azienda deve solo prenderne atto e adeguare in modo “intelligente” la propria strategia.

Le performance di una rete di concessionarie erano influenzate dalla proprietà dell'immobile: se di proprietà aumentavano, se in affitto diminuivano, se in affitto dall'azienda mandante diminuivano notevolmente.

5. PROGETTI REALIZZATI IN ITALIA

Negli ultimi anni sono stati realizzati **30 progetti** nei seguenti settori merceologici:

Compagnie di assicurazione, Reti Finanziarie, Banche, Leasing auto, Telecomunicazione fisso e mobile, Servizi postali, Media, Servizi energetici, Aziende di beni di largo consumo ,Trasporti, Farmaceutico.

I ruoli interessati sono stati i seguenti:

venditori diretti, Area Manager, Agenti, Rivenditori, Personale dei Rivenditori, Promotori Finanziari, Direttori Punto di vendita, Commessi, Operatori di Call Center, ISF, Personale tecnico-commerciale, Personale di contatto con il cliente e Front Line.

Best performer è un marchio depositato e registrato dal “Best Performer Institute“ e in Italia è proposto esclusivamente da SESVIL srl.

6. STORIA E RIFERIMENTI TEORICI

Best performer è una metodologia in grado di isolare i comportamenti assunti dalle persone che ottengono risultati superiori. Applicata alle reti di vendita, identifica i comportamenti dei venditori Best Performer e li diffonde a tutti. **Non tutti diventeranno Best Performer, ma i risultati aumenteranno.**

L'approccio Best Performer individua i comportamenti associati ai risultati elevati attraverso una analisi quantitativa; **i comportamenti di successo non li decide nessuno, emergono dalla loro relazione con i risultati.**

Sulla base di tale relazione, si sono individuate 10 aree di intervento nella gestione della rete di vendita ed per ognuna di esse si forniscono dati puntuali. Realisticamente non tutti i problemi potranno essere affrontati e risolti, ma il contributo che si da al Management con l'analisi è notevole.

La metodologia è stata introdotta in Italia da consulenti italiani e americani con il contributo delle Università Bocconi e Cattolica e l'intervento è **parzialmente finanziabile da Fondi disponibili per le imprese.**