

## Sales Project Leadership

### *I Sales Leader come agenti dell'evoluzione organizzativa*

Il processo di evoluzione del rapporto che lega il cliente al suo fornitore dovrebbe scorrere, idealmente, da fasi iniziali in cui il cliente "assaggia" il prodotto o servizio del fornitore, fino al momento in cui risulta difficile distinguere le due entità, tanto gli interessi e la creazione di valore reciproco si concretizzano in progetti congiunti, in cui è difficile distinguere chi compra e chi vende.

Durante questo percorso evolutivo in cui tutti hanno da guadagnare, (ad esempio: maggiore fidelizzazione e aumento della marginalità di cliente e più efficace programmazione per il fornitore; maggiore affidabilità, costi competitivi e flessibilità per il cliente) le due organizzazioni, quella del fornitore in primis, si trasformano, evolvono, cambiano struttura, value proposition e offerta.

Moltissime situazioni reali in cui tale processo evolutivo ha avuto successo, suggeriscono che fra gli attori principali che stimolano e guidano il cambiamento debbano esserci i **Sales Leader**. Con questo nome definiamo chi, a vari livelli, detiene la leadership delle vendite: ruoli quali Area Manager, Account Manager, Direttori Vendite, ecc...

In particolare ci occuperemo del ruolo dell'Account Manager nella gestione dei clienti più importanti per l'azienda, quelli che dovranno essere clienti anche in futuro, potremmo definirli, pertanto, "strategici". Ci occuperemo quindi di *Strategic Account Management*.

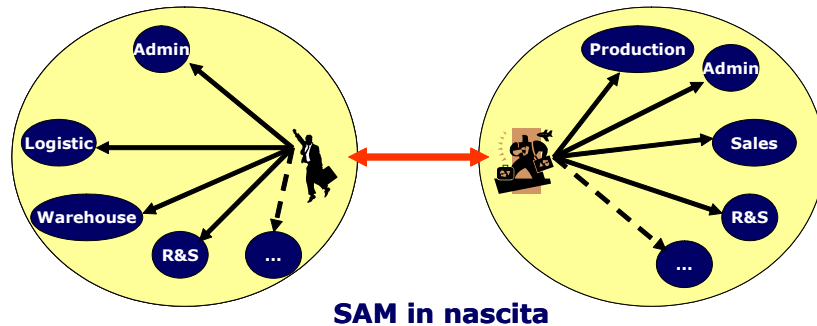
In che modo si concretizza la leadership degli Strategic Account Manager nella vita dell'organizzazione? Tra le altre cose, attraverso l'insieme delle attività ascrivibili a ciò che potrebbe essere definito *Sales Project*, cioè progetti di vendita: insieme di azioni, comportamenti e decisioni nei confronti di uno specifico cliente, cluster di clientela o mercato, con lo scopo di migliorarne le performance commerciali.

Attraverso questi progetti in cui, a vari livelli, è coinvolta l'intera organizzazione, il Sales Leader interviene, motiva le persone dei vari dipartimenti ad effettuare il lavoro richiesto; in poche parole "orchestra le risorse interne" avendo ben chiaro gli obiettivi del progetto. Anche se in realtà c'è di più.

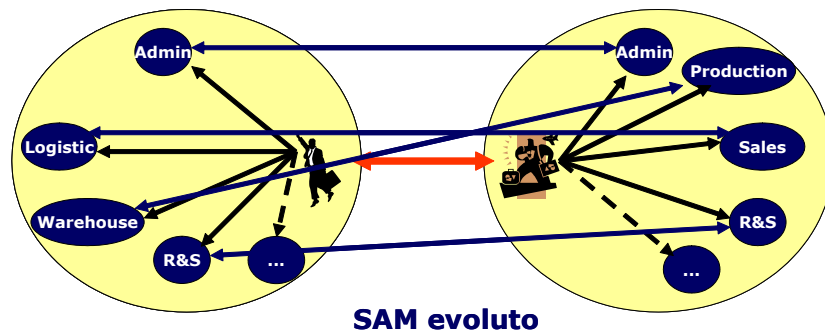
Sarà successo a molti di ascoltare motivazioni da parte di commerciali, per sconti fuori dalla norma a clienti che, apparentemente, per la specifica transazione, erano ingiustificabili. A volte tali motivazione si sono rivelate assolutamente fuori luogo, viste le performance a cui, dopo un certo periodo si è arrivati, altre, invece, sono risultate frutto di una capacità di visione del cliente che nessun altro avrebbe potuto avere.

Queste "visioni" hanno quindi contribuito a creare le condizioni per portare lo specifico cliente, uno dei principali asset aziendali. E' come se si fosse scelto un ottimo "titolo" su cui investire.

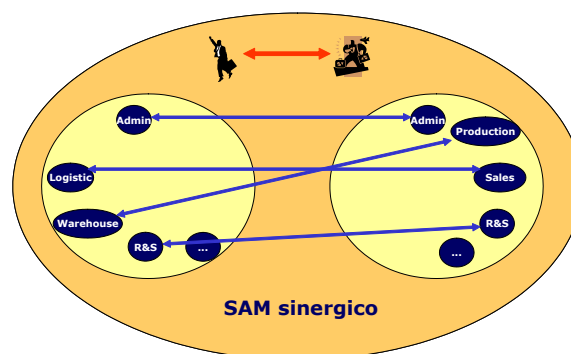
Nel tentativo di schematizzare il percorso evolutivo dal punto di vista "strutturale" della relazione tra il fornitore ed il cliente, possiamo riconoscere tre fasi fondamentali.



**SAM in nascita:** Rapporto gestito in prevalenza attraverso la relazione tra lo SAM ed un contatto preferenziale presso il cliente. Le interazioni sono "filtrate" dai due attori principali che intervengono presso la propria struttura per dare esecuzione al mandato negoziato assieme



**SAM evoluto:** Rapporto gestito ancora attraverso la relazione tra lo SAM ed un contatto preferenziale presso il cliente, ma le interazioni sono "facilitate" dai due attori principali, in modo che i diversi dipartimenti possano sviluppare direttamente la relazione



**SAM sinergico:** Lo SAM definisce e imposta con il suo principale contatto, l'insieme delle condizioni ideali per realizzare le possibili sinergie e collaborazioni tra le due entità. Viene identificata la base comune del rapporto sul quale viene edificato lo sviluppo congiunto

Fig.1 L'evoluzione del rapporto Fornitore-Cliente attraverso il ruolo dello Strategic Account Manager

Come evolve il rapporto nelle sue componenti:

| Elemento  | SAM in nascita  | SAM evoluto  | SAM sinergico   |
|---|---|--|---|
| Ruolo del SAM sul cliente                         | Rappresenta l'azienda e i suoi prodotti/ servizi                              | Presenta l'azienda, introduce i contatti principali, agevola il rapporto diretto         | Imposta una relazione di lungo periodo identificando gli ambiti di collaborazione e di comune creazione di valore |
| Ruolo interno del SAM                             | Venditore   | Responsabile di cliente  | Sales Leader  |
| Ruolo del contatto                                | Agevola la transazione  | Agisce sui processi aziendali  | Agisce sull'organizzazione aziendali  |
| Tipo di relazione                                 | Fornitore-Cliente   | Consulente – Cliente   | Partner – Cliente   |
| Fattori distintivi                                | Prodotto o servizio, efficacia della transazione                              | Competenze organizzative   | Capacità di creare valore attraverso la collaborazione  |
| Rilevanza strategica del fornitore per il cliente | Uno dei tanti, bassa rilevanza  | Tra i primi, media rilevanza   | Il primo, rilevanza assoluta  |
| Valore percepito dal cliente                      | Legato al prodotto  | Legato alle competenze   | Fornitore quale asset strategico  |
| Benefici per il cliente                           | Risparmio, maggiore efficienza  | Maggiore Efficacia   | Miglioramento della soglia competitiva  |
| Organizzazione del fornitore                      | Tipica, funzionale o divisionale di prodotto. Area commerciale per territorio | Divisionale per mercati verticali (settori merceologici). Area commerciale specializzata | Divisionale per mercati verticali (cluster di clientela), presenza di funzioni di customer advocacy               |
| Pianificazione commerciale tipica                 | Di tipo top-down su basi storiche   | Bottom-up per mercati verticali  | Bottom-up per singolo cliente   |
| Customer marketing                                | Centralizzato o inesistente   | Centralizzato per mercato verticale  | Progettato su base cliente  |

Tabella 1: Elementi a confronto rispetto al livello di relazione fornitore-cliente

La capacità per il fornitore di evolvere nel rapporto con il cliente, passa attraverso la leadership del suo SAM. Egli deve essere in grado di comunicare la visione del rapporto con quel dato cliente, impostare le condizioni per realizzarla e per ottenerne il massimo beneficio per sé, per la propria azienda e per il proprio cliente.

L'insieme delle attività che il SAM dovrà svolgere non sono dissimili, anche se su scala più vasta, a quelle di un Direttore Generale, che deve presidiare la crescita aziendale seguendo una visione del futuro che sarà tanto più efficace quanto egli sarà stato in grado di trasferirla ai suoi collaboratori.

Questa attitudine a "far accadere le cose", tipica di un leader, ha varie componenti e difficoltà.



Fig. 2. Schema del ruolo dello Strategic Account Manager

Fonte: SAMA - Strategic Account Management Association

## ***Perché Sales Project Leadership***

Come si evince dallo schema di evoluzione del rapporto con il cliente, ogni passaggio da una fase all'altra comporta non facili cambiamenti, anche in seno all'organizzazione del fornitore. Nell'ideale di ogni rapporto, ogni cliente dovrebbe percepire di avere a disposizione per sé, un'intera organizzazione.

Benché si tratti di un obiettivo ambizioso, è esattamente ciò che sono riusciti a fare tutte quelle aziende che hanno fidelizzato i propri clienti per lungo tempo portando valore a se stessi e al proprio cliente. E' proprio da queste organizzazioni che apprendiamo come l'evoluzione del rapporto stia nel perseguimento e raggiungimento di progetti, che per il fornitore possono essere definiti di vendita, in grado di incidere in modo importante sugli elementi che governano la relazione con il cliente.

Garantire la riuscita di progetti di vendita è una capacità che poche persone sono in grado di acquisire e molte di queste possono essere considerate veri e propri leader delle vendite, capaci di agire internamente all'organizzazione come Direttori Generali, almeno per ciò che riguarda l'asset cliente di cui gestiscono il rapporto (vedi fig.2).

La cultura del Project Management è molto vasta ed è stata sviluppata durante anni di svolgimento di progetti produttivi in vari ambiti, nella ricerca & sviluppo e molto meno nell'area vendite. L'esperienza svolta in ambito produttivo è comunque molto utile per identificare i fattori critici di successo e trovare spunti per la nostra trattazione. Tra i principali motivi addotti quali cause di insuccesso si può evidenziare quello della mancanza di chiarezza nella definizione degli obiettivi di progetto (vedi Fig. 3).

In un progetto di vendita ciò significa non aver chiaro le esigenze del cliente e di conseguenza la soluzione più appropriata da sviluppare internamente e da comunicare. Ciò significa per il SAM non essere stato in grado di "leggere" l'organizzazione del

cliente, trovare le aree di comune interesse da sviluppare e decidere la strategia appropriata per ottenere valore reciproco. La leadership del SAM nasce probabilmente da qui: dalla sua capacità di trovare ambiti di interesse concreti e reali opportunità a breve, nell'ambito però di una strategia di relazione con il cliente impostata con l'obiettivo di raggiungere il "giusto" livello, come da Fig. 1.

Anche il primo tra i fattori di successo desta un certo interesse (vedi Fig. 3). Si tratta di ottenere l'impegno di tutte le parti coinvolte e se per il "SAM in nascita", ciò può limitarsi ad ottenere un lavoro "ben fatto" e adeguato alle aspettative standard di servizio, per i livelli più evoluti ogni parte in causa è al tempo stesso responsabile della "delivery" del servizio e della progettazione della soluzione. In ogni momento tutte le risorse in campo rappresentano l'azienda, il livello di competenze organizzative e la capacità di creare valore.

Per questo diventa importante la leadership, l'autorevolezza del SAM e la capacità di motivare le persone coinvolte, di comunicare la visione del rapporto e di creare i presupposti alla nascita di sempre nuove opportunità, o progetti, di vendita.

### ***Da dove proviene la leadership?***

| <b>Ricerca NASA su 650 progetti</b>   |   |
|---|---|
| <p><b>Fattori di insuccesso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inizio del progetto senza avere chiaramente definito bisogni e quindi gli obiettivi</li> <li>• scelta sbagliata del P.M.</li> <li>• mancanza di supporto da parte della direzione</li> <li>• compiti non ben definiti</li> <li>• uso poco efficace di un processo di gestione</li> <li>• riluttanza a chiudere un progetto</li> <li>• scelta sbagliata delle risorse</li> <li>• informazioni non condivise</li> <li>• motivazione</li> <li>• velocità di cambiamento delle situazioni</li> </ul> | <p><b>Fattori di successo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• committment del gruppo di lavoro al progetto</li> <li>• accurata stima iniziale dei costi</li> <li>• capacità del gruppo di progetto (conoscenze e abilità)</li> <li>• disponibilità dei fondi durante tutto il progetto</li> <li>• utilizzo efficace delle tecniche di pianificazione e di controllo</li> <li>• poche difficoltà iniziali</li> <li>• assenza di pastoie e controlli burocratici</li> <li>• PM in loco o comunque vicino al progetto</li> <li>• definizione dei criteri chiari per il successo del progetto</li> </ul> |

Fig. 3. Ricerca NASA svolta su circa 650 progetti – fonte Kepner-Tregoe

La **leadership** è un tema che ha appassionato, e tuttora appassiona, studiosi provenienti da diverse culture: filosofia, management, psicologia, sociologia e anche nuove branche afferenti alla cultura emergente della "new age".

Tutto ciò non deve affatto stupire, dal momento che tutte queste culture hanno sicuramente in comune un elemento: *l'uomo*. Entità complessa e ancora da scoprire interamente, l'uomo stupisce in ogni osservazione. Nell'ambito della "sales leadership" stupiscono alcuni individui perfettamente in grado di svolgere efficacemente il ruolo "esterno" del SAM adottando comportamenti motivanti, coinvolgenti e mostrando la parte interiore del sé per arrivare a relazioni forti con gli interlocutori del cliente. Allo stesso tempo sono però assolutamente incapaci a gestire i conflitti interni, come se le "beghe" della sua azienda non lo riguardassero o venisse dato per scontato il contributo dei colleghi.

Ci si stupisce, altresì, del caso in cui un venditore di un importante società di servizi di trasporto espresso venne a conoscenza di un cliente che necessitava di una modalità di raccolta dei documenti di viaggio di tipo diverso da quello utilizzato fino a quel momento. Da questa esigenza nacque un servizio nuovo che risultò essere un efficace proposta di valore per il mercato assicurativo e bancario e consentì all'organizzazione di entrare in una nicchia di mercato fino ad allora preclusa.

Questa capacità di "far accadere le cose" proviene da un insieme di ingredienti che hanno, appunto, a che fare con l'uomo. In Fig. 4 è raffigurato il modello di riferimento delle competenze di un Strategic Account Manager



Fig. 4. Modello delle competenze del SAM

**1 - Sales Account Strategy** – Saper impostare un sistema di rapporto "fornitore-partner" con il Cliente in modo da ottenere una forte fidelizzazione, creazione di valore per l'azienda e vantaggio competitivo per il Cliente. Saper identificare le persone chiave in modo da indurle a giocare un ruolo di sponsor nei propri confronti.

**2 - Opportunity Management** - Saper definire e portare a compimento le azioni necessarie ad ottimizzare il processo di vendita a partire dalla qualificazione dell'esigenza sino alla realizzazione della soluzione

**3 - Consultative Selling** - Saper impostare un colloquio di vendita in modo da sviluppare le esigenze e i criteri decisionali dell'interlocutore, attraverso un approccio commerciale orientato alla vendita delle proprie competenze e di quelle della propria organizzazione

**4 - Interpersonal Skill** - Capacità comunicative e di adeguamento allo stile relazionale dell'interlocutore, leadership personale.

**5 - Resource planning** - Capacità di gestione delle risorse quali il tempo, proprio e delle persone che compongono il team di vendita, i budget promozionali e le azioni di marketing

**6 - Negotiation** - Capacità di gestione dei conflitti, di identificare le aree di valore reciproco e le strategie di concessione. Abilità nel definire accordi di tipo win-win con tutti gli "stakeholder".

**7 - Market Knowledge** – Conoscenza profonda del proprio mercato e di quello dei propri clienti. Consapevolezza della filiera del valore degli attori e delle dinamiche.

**8 - Business Acumen** - Consapevolezza delle problematiche organizzative delle aziende e dei loro processi. Capacità nel definire la mappa della catena del valore dei clienti e di identificare i principali stakeholder e loro necessità

**9 - Internal Process Knowledge** - Consapevolezza dei meccanismi interni, dei processi organizzativi e delle aree di valore delle persone/funzioni chiave

La **Sales Project Leadership** è una disciplina piuttosto nuova, anche se per un "mestiere" vecchio, resa necessaria dai repentini cambiamenti di scenario ormai in tutti i mercati e settori merceologici. La capacità del Sales Leader è quella, in generale, di cogliere i cambiamenti in anticipo rispetto ai concorrenti, ai clienti stessi e, molto spesso, rispetto alla propria organizzazione molte volte in ritardo rispetto alle esigenze del mercato. Intervenire su questa capacità organizzativa di adeguamento è compito, tra gli altri, di chi è sul cliente e ascolta direttamente la sua voce, la condiziona, il Sales Leader. Le organizzazioni dovranno rendersi consapevoli di questo fondamentale ruolo, investire su di esso, mettere le persone migliori e creare le condizioni organizzative per farlo lavorare al meglio.