

## Client Management la vendita complessa

### PREMESSA

Il training sul campo non meno di quello "acquistato" da agenzie di formazione specializzate risente in misura considerevole del permanere di concettualizzazioni e di comportamenti organizzativi coerenti con logiche di marketing industriale della grande distribuzione: questo stato dell'arte è responsabile di risultati di business inferiori rispetto al potenziale effettivo.

La distanza tra le note formalizzazioni della sostanza della attività di vendita e le pratiche concrete di gestione del cliente richiede una revisione critica dei modelli e degli strumenti di vendita implicitamente ed esplicitamente presentati a chi sostiene lo sforzo della conquista, non meno che della gestione, dei clienti.

In particolare l'emergere incontrastabile della dimensione di servizio come piano di decisione primaria da parte del cliente e di impegno cruciale da parte del fornitore, impone un formidabile affinamento delle capacità di coglimento, lettura e analisi delle variabili specifiche che caratterizzano il contesto cliente.

La "tecnologia intensiva", dominante l'attività di servizio, implica forzatamente l'adozione di strategie di inglobamento di significative aree del contesto cliente nel dominio di azione del fornitore: di qui la impellente necessità di riorientare consapevolmente le chiavi di lettura e di progettazione dell'attività di coloro che gestiscono la vendita.

### FINALITÀ

- precisare il significato e le implicazioni operative della vendita complessa, a livello di interazione con l'azienda cliente ed a livello di interazione con le funzioni aziendali interne coinvolte nella progettazione e gestione della trattativa
- accrescere l'efficacia delle strategie di approccio e di gestione di clienti complessi, durante la fase di avvio della trattativa, progettazione e negoziazione del contratto, in vista del consolidamento della professionalità distintiva del Client Manager
- accrescere l'incisività del governo delle opportunità di up selling in relazione alle dinamiche di evoluzione dei clienti, e delle opportunità di ampliamento della rete di contatti in vista della apertura di nuove trattative con nuovi clienti.

## Client Management - la vendita complessa

### DESTINATARI

Il programma si rivolge a coloro che hanno la responsabilità di avviare e gestire vendite complesse

### LINEE GENERALI

#### Aree di lavoro

- Presa di contatto e rilevazione dei needs
- Gestione delle complementarità
- Networking
- Presentazione della proposta e Negoziazione
- Follow up interno
- Valutazione delle azioni di Client Management

nota: tutto il lavoro prende spunto e si riferisce costantemente a situazioni reali che i partecipanti presenteranno nel corso del seminario

#### Step di realizzazione

- Intervista al Responsabile Vendite
- Costruzione e somministrazione di diagnostico (eventuale)
- Colloqui individuali con i partecipanti
- Messa a punto del programma
- Lavoro d'aula
- Sessioni di consultazione interfase con il Responsabile Vendite
- Valutazione conclusiva

#### Formato

- 2+2+2 giornate d'aula
- lavoro di interfase per i partecipanti - interfase di circa 3 settimane

#### Arco Temporale

Durata complessiva: circa tre mesi

## Client Management - la vendita complessa

### PIANO DI LAVORO

La elaborazione del materiale che i partecipanti via via presenteranno verrà guidata verso la costruzione di una griglia concettuale che ha lo scopo di rendere più sistematico e più facilmente dominabile l'insieme delle azioni individuali, in relazione alla gestione ottimale della relazione con i soggetti che costituiscono l'area cliente, non meno che con i soggetti che costituiscono l'area congruente di riferimento all'interno della società.

Il lavoro di analisi, le eventuali esercitazioni integrative, i contributi di sistematizzazione verranno prodotti coerentemente con il seguente quadro di massima

#### Ricognizione dell'area cliente

- swot analysis del contesto del cliente
- aree di complementarità rispetto ai servizi/prodotti offerti
- configurazione dei processi decisionali

#### Progettazione dell'azione di vendita

- Visibilità della complementarità funzionale
- Visibilità della complementarità economica
- Visibilità della complementarità degli obiettivi
- Dimensione tecnico-operativa: sistema decisionale
- Dimensione socio-tecnica: sistema decisionale
- Piano di accreditamento rispetto ai sistemi decisionali
- Piano di reperimento delle risorse
- Criteri di lettura e valutazione dei segnali di ritorno

#### Implementazione

- Potenza e fonti del segnale di ritorno: l'intreccio individuo-gruppo-organizzazione
- Servizio e prestazione: potenziamento del servizio e svincolo dalla prestazione
- Riprogettazione dell'azione e utilizzo di stratagemmi
- Definizione del tavolo negoziale
- Le leve classiche della negoziazione

## Client Management - la vendita complessa

### METODOLOGIA

La costruzione di sapere e conoscenza basata sulla reale esperienza delle persone impone l'adozione di un metodo di lavoro che consenta di riesaminare in modo approfondito i criteri ed i modelli teorici cui ciascuno fa riferimento nell'agire quotidiano, e che proprio per questo quotidiano utilizzo si configurano prevalentemente come automatismi.

La complessità del contesto operativo, prodotta dalla presenza di molteplici soggetti che dipendono da altri soggetti, dallo stabilirsi di relazioni tra i soggetti, a loro volta influenzate e condizionate da altre relazioni, dalla variabilità delle condizioni di reciproco influenzamento, condizionamento ed interdipendenza, rende sterile la proposizione di schemi interpretativi attraverso il tradizionale assetto di lezione frontale, più o meno partecipata.

Se l'obiettivo formativo consiste nel consentire a ciascun partecipante di sviluppare conoscenza sulla propria ed altrui esperienza, in modo da accrescere le capacità individuali e collettive di gestione della contingenza, sotto il rispetto della congruenza, della efficacia, e della creatività, pur nel rispetto dei vincoli organizzativi, il ricorso alla esperienza si presenta come via obbligata.

Descrivere in che cosa esattamente consista una metodologia formativa che privilegia l'apprendimento dall'esperienza non è cosa agevole: ciò che si osserva è un gruppo di lavoro che prende in esame casi, costituiti da trattative in corso o in apertura, solitamente problematiche. Il materiale viene analizzato e commentato dai partecipanti, con l'affiancamento dello staff di conduzione: dalle analisi condotte e dai commenti emergono i modelli di lettura della realtà prevalentemente adottati dalle persone, di cui si cerca di tracciare il profilo.

Il confronto tra i diversi modelli che emergono dalla analisi dei casi proposti consente da un lato una prima sistematizzazione concettuale, la individuazione delle variabili chiave che tali modelli cercano, con diversi gradi di successo, di governare. Insieme a questo è possibile individuare comunanze e diversità delle angolature di osservazione, i presupposti, le "credenze" forti, individuali, di gruppo e organizzative da cui traggono alimento le mappature di ricognizione del campo e le azioni sul contesto.

Dall'altro lato questo fornisce un contesto di elaborazione sufficientemente ancorato alla realtà locale, alla esperienza, entro cui avviare la elaborazione di modelli di lettura e di pianificazione della azione di vendita, o meglio di gestione dell'area cliente, più ricchi, più capaci di tenere conto della reale complessità del contesto quotidiano, di equilibrare le azioni individuali e collettive nel governare gli elementi di stabilità e di mutamento.

Evidentemente questo processo insiste anche sulla ricostruzione della cultura organizzativa locale, poiché non è possibile non confrontarsi con le configurazioni di valori che sottendono i comportamenti individuali e collettivi anche nella loro connessione con le interpretazioni medie che sono accettate all'interno della organizzazione di riferimento.

## Client Management - la vendita complessa

### *metodologia - segue*

L'adeguatezza della azione specifica di Client Management dipende anche dalla congruenza tra i modelli culturali generali che l'organizzazione concretamente sostiene, in modo formalizzato e soprattutto informale, rispetto all'ecosistema di riferimento: data la velocità dei mutamenti che l'ecosistema presenta, mutamenti di tipo tecnologico e sociale, la "manutenzione" della cultura organizzativa si presenta come una delle leve strategiche della gestione d'impresa.

Affrontare questo compito di manutenzione straordinaria significa confrontarsi non tanto con enunciati generali di tipo sociotecnico o psicosociale, quanto nel valorizzare ciò che già esiste: il gruppo di lavoro si configura come sistema esperto, dotato cioè della capacità di apprendere dall'esperienza, innestando nuova conoscenza sull'esperienza reale.

### INDICATORI DI PROCESSO

Il lavoro proposto si configura come percorso che si definisce attraverso i contributi dei partecipanti: in quanto tale ammette una modalità di pianificazione forzosamente flessibile, ed in qualche misura non decidibile dall'inizio.

Da un lato questo impone a ciascun partecipante la responsabilità dei risultati parziali e complessivi che potranno essere concretamente conseguiti, non meno della costante tensione verso la progettazione e la riprogettazione del proprio contributo al lavoro comune: i risultati di questo lavoro dipendono strettamente dalla qualità del lavoro di ciascun partecipante.

Dall'altro lato, proprio questa caratteristica di "work in progress" espone al rischio di non riuscire a valutare l'allineamento del lavoro seminariale, strutturato per fasi, rispetto alle finalità indicate. Il ricorso alla soluzione "fiduciaria" non ci sembra sufficiente: per questo occorre, almeno a grandi linee, dichiarare quali indicatori di processo si presentano come significativi ed utilizzabili nella valutazione del lavoro, sia in itinere che conclusiva.

Il tema della valutazione è una delle aree di lavoro prefigurate: con i partecipanti dovranno essere concordate le modalità, indicati gli "strumenti" e gli indicatori di processo, poiché evidentemente questa area di competenza si presenta simultaneamente critica sia nell'hic et nunc del lavoro seminariale sia nel lavoro quotidiano, in relazione alla gestione della trattativa, dell'area cliente e delle aree funzionali interne coinvolte di volta in volta.

Ci sembra tuttavia possibile indicare quattro possibili livelli di attenzione

## Client Management - la vendita complessa

*metodologia - segue*

### Livello 1 : I casi "reali"

così come vengono presentati e discussi dal gruppo di lavoro. Su questo piano l'obiettivo è cercare di ricavare valore "aggiunto", dato che si tratta di trattative in corso, lungo due diverse linee

- arricchimenti relativi al caso specifico, in termini di affinamento della analisi degli elementi in gioco, ipotesi di sviluppo, prefigurazioni di ulteriori azioni di sostegno al buon fine della trattativa
- maggiore incisività nella conduzione di trattative simili che si presenteranno alla attenzione durante la normale attività lavorativa, poiché le elaborazioni sviluppate dal gruppo di lavoro costituiscono una risorsa ulteriore cui fare ricorso.
  - In misura più o meno estesa, le problematiche e le soluzioni presentate dai colleghi si configurano come utilizzabili in relazione alla propria area di lavoro quotidiano.

### Livello 2 : I modelli di Client Management

consapevoli ed inconsapevoli, che hanno presieduto alla individuazione dei casi, alla raccolta dei dati, alla preparazione e utilizzo del materiale. Su questo piano il valore aggiunto può essere individuato nella revisione critica dei modelli stessi, nella direzione di riuscire a sviluppare modelli complementari di analisi e di progettazione delle azioni in relazione

- al contesto cliente (networking, accreditamento, offering...)
- al contesto interno (prodotto, risorse, colleghi di supporto di altre aree...)

### Livello 3 : il funzionamento del gruppo di lavoro

colto nel qui ed ora delle sessioni di laboratorio. Si tratta qui di rendere oggetto di riflessione e progettazione lo stesso lavoro che si sta facendo, con la possibilità di accrescerne la produttività complessiva, sia nel contesto delle sessioni del seminario, sia nel contesto della normale attività lavorativa, in quanto soggetti che fanno parte della stessa Direzione.

### Livello 4 : i modelli di team work

consapevoli ed inconsapevoli, cui i partecipanti fanno riferimento per influenzare o governare il funzionamento del gruppo di lavoro. Il valore aggiunto qui si costituisce come un possibile aumento delle capacità di lavorare in gruppo, in relazione sia al più ampio contesto interno, soprattutto nel contatto/confronto con le altre Direzioni aziendali, che al contesto cliente.

## Client Management - la vendita complessa

*metodologia - segue*

### PREPARAZIONE

A seguito delle indicazioni e degli elementi emersi nel corso delle interviste direzionali e dei colloqui con i partecipanti, verranno precisate le indicazioni in vista dell'avvio dei lavori. In linea di massima le indicazioni seguiranno la seguente articolazione

#### Presentazione del caso

Ciascun partecipante presenterà un caso, e questo materiale fornirà la base prevalente per il lavoro del gruppo. Suggestivo i seguenti punti di attenzione

*Individuazione di un caso*, estratto dalla storia recente, che ad insindacabile giudizio del partecipante presenti elementi di interesse in relazione al tema seminariale. Durante le interviste ciascuno dovrebbe avere approssimativamente individuato quale potrebbe essere la situazione da proporre come oggetto di analisi e di elaborazione di gruppo.

Nel caso di diversa provenienza funzionale dei partecipanti, le coordinate sono leggermente più "strette" per i venditori: si tratterà infatti di selezionare il caso secondo due ulteriori criteri

- la situazione si riferisce ad una azione/trattativa in corso o in fase di apertura
- si prevedono sviluppi significativi nell'arco di 30-60 giorni

*Introduzione - Indicazione degli elementi quadro del caso*, sufficienti a consentire ai colleghi di entrare "in situazione". Riteniamo utile, benché la decisione resti a totale discrezione di ciascuno, che l'introduzione sia preceduta o integrata attraverso la proposta di un "oggetto culturale". La scelta dell'oggetto è totalmente libera (spezzoni di film, diapositive, foto, disegni, brani letterari, motti di spirito, manufatti, brani musicali...) e risponde, secondo il giudizio individuale, all'obiettivo di rappresentare uno o più aspetti significativi del caso.

#### *Criteri di organizzazione e presentazione del materiale*

La presentazione del caso viene organizzata in vista di consentire al gruppo di lavoro di sviluppare conoscenza e consapevolezza circa molteplici aspetti della gestione delle persone. Ciascuno è libero di interpretare questo mandato come vuole. Suggestivo di

- utilizzare supporti audiovisivi (testi, lucidi, proiezioni da pc, flip chart) e fornire ai colleghi il necessario materiale documentale
- cercare di pianificare la presentazione e la prima discussione in modo che occupino la durata di una unità di elaborazione, prevista in 100-120 minuti

## Client Management - la vendita complessa

*metodologia - segue*

### AGENDA

Il lavoro seminariale si configura come percorso che accetta e richiede una continua riprogettazione, in vista della maggiore vicinanza possibile rispetto alle specifiche caratteristiche delle realtà osservate e degli obiettivi proposti.

Per questa ragione, indichiamo una possibile "agenda" della prima sessione di lavoro, agenda che potrà tuttavia subire variazioni in funzione di quanto emergerà dal gruppo di lavoro. Il programma è stato suddiviso in unità, che mediamente hanno una durata di 120 minuti

#### PRIMA GIORNATA

Unità 1 - Apertura dei lavori, ricognizione del materiale predisposto. Presentazione e discussione di 1 caso

Unità 2 - Presentazione e discussione di 1 caso

Unità 3 - Contributo di sistematizzazione e discussione di gruppo (prima parte)

Unità 4 - Conclusione della discussione. Valutazione intermedia del programma seguito, metodi, contenuti, strumenti. Eventuale riprogettazione della giornata seguente

#### SECONDA GIORNATA

Unità 1 - Presentazione e discussione di 1 caso

Unità 2 - Presentazione e discussione di 1 caso

Unità 3 - Contributo di sistematizzazione e discussione di gruppo

Unità 4 - Considerazioni conclusive, progettazione del lavoro di interfase e del lavoro della sessione successiva

\* Nota: la sistematizzazione concettuale, data la natura del lavoro, non prevede necessariamente il ricorso a lezioni strutturate, proprio per conseguire la massima vicinanza rispetto agli elementi che emergono dal lavoro di gruppo. Per questo è probabile che i contributi di sistematizzazione concettuale si presentino nella forma di interventi brevi durante la fase di discussione del materiale presentato, utilizzando la tecnologia "carta e penna". La decisione circa il formato dei contributi teorici viene formulata durante il lavoro di gruppo dedicato alla riprogettazione in itinere.

### COUNSELING INDIVIDUALE

È utile offrire ai partecipanti la possibilità di colloqui individuali, che potranno tenersi tra una sessione e la successiva, e a valle della conclusione del seminario. Tali colloqui hanno lo scopo di consentire la elaborazione di aspetti o punti che per ragioni molteplici non sono stati presi in sufficiente considerazione durante il lavoro di gruppo. I colloqui saranno concordati direttamente con ciascun partecipante, a loro richiesta.