

Esempi concreti – Il caso dei commerciali



XYZ spa è una azienda attiva nel settore delle Costruzioni. Il fatturato 2006 è stato di circa € 150MM, salito a € 200 MM nel 2007 e circa € 250 MM nel 2008. Il 2009 è stato un anno devastante in quanto la crisi ha investito il settore portando in certi casi pesanti riduzioni del fatturato tali da compromettere la sostenibilità e la sopravvivenza dell'azienda stessa nel mercato. Il fatturato è stato inferiore ad € 125 MM.

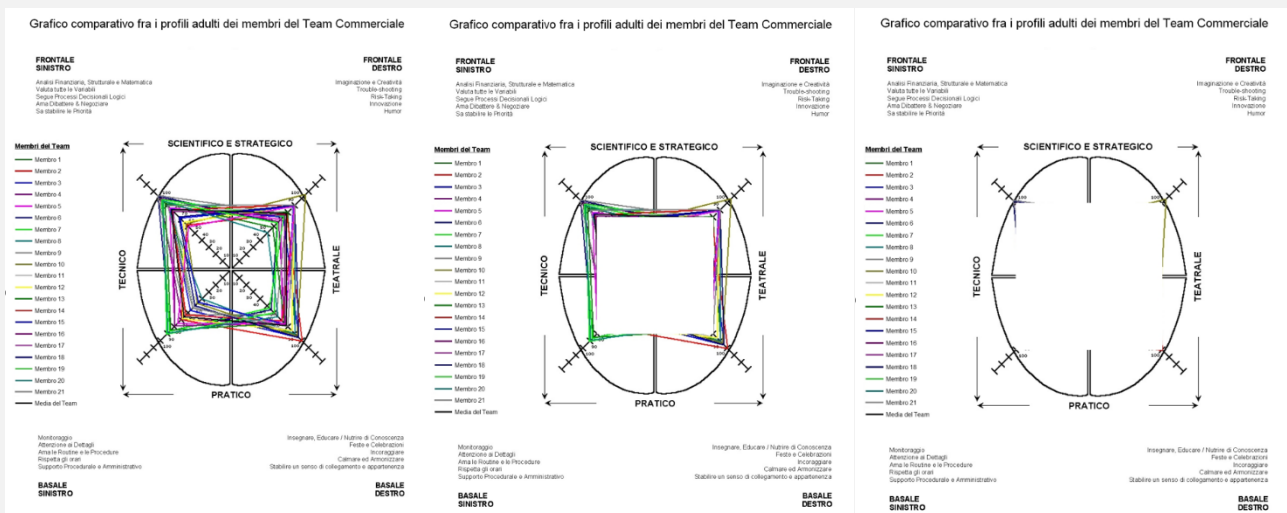
Il contraccollo è stato trasmesso a tutto il terziario che supportava questa azienda. Chiudendo le attività in outsourcing l'azienda si è trovata fortunatamente a vedere ancora saturata la sua capacità produttiva senza costringerla ad accedere ad eventuali ammortizzatori disponibili o a riorganizzare.

Le riflessioni sulla sostenibilità del modello imprenditoriale hanno spinto l'azienda a ritenerlo solido ed a cercare di affilare le sue armi commerciali con lo scopo di aumentare i fatturati. L'Imprenditore ci dice: "non sono sicuro che i miei commerciali funzionino come si deve".

Il nostro intervento è iniziato con la valutazione dei profili PTSA di tutto il personale commerciale interno dell'azienda (direzione vendite e direzione commerciale inclusa).

A ciascun membro è stato somministrato il PTSA, quindi è stato interpretato il profilo personale e fornito la restituzione del proprio feedback personale. Quindi tutto il gruppo commerciale è stato coinvolto in un Team Dynamic Workshop allo scopo di motivare e migliorare la conoscenza reciproca oltreché individuare ed affrontare i Gap Comunicativi, i GAP di Leadership ed i Gap di Competenze.

Durante il processo di Analisi del Team sono emersi, tra gli altri, anche i seguenti schemi riportati nelle illustrazioni di seguito. La prima figura evidenzia il gruppo dei commerciali in questione. Interessante notare come fra essi vi siano profili di tutti i tipi. (tutti adulti; non è indicato in questo schema se i profili sono falsificati o meno). Notare anche che non esiste una particolare orientamento generale del gruppo. L'analisi delle Estroversioni evidenzia (qui non è riportato) che solo il 30% dei profili è rappresentato da profili estroversi il che fa pensare che solo il 30% è tendenzialmente portato (per natura) a cercare l'azione ed il centro della propria realizzazione al di fuori di se (ovvero nel mercato).





In aggiunta vengono in aiuto i punteggi, ovvero le indicazioni sulla misura del livello di competenza raggiunta. La teoria e la nostra esperienza sul campo ci forniscono queste indicazioni:

1. Utilizzando il criterio di valutazione PTSA sovrapponiamo sullo schema del Team un quadrato bianco di lato 80 e, successivamente, un quadrato bianco di lato 100. Il risultato evidenzia la presenza sì di una competenza ma non di una eccellenza o talento vero e proprio nel gruppo.
2. L'analisi porta a pensare immediatamente che senza qualche cavallo di razza all'interno del gruppo questo faticherà ad esprimersi nelle situazioni nelle quali si rende necessaria la presenza di talenti al fine del superamento di una vera crisi la cui risoluzione necessita di quella specifica competenza. Non è detto che un cavallo di razza sarà accettato e cooptato o riconosciuto come tale da questo gruppo.

Ciò che lasciamo al lettore è una riflessione sul riconoscimento del proprio vero talento e sulla capacità delle aziende di attrarre e mantenere i migliori oltre che far crescere veri talenti a costo di cedere il passo a chi è più bravo di noi.

Si tenga presente che spesso ci definiamo come capaci o riteniamo di essere bravi.

Quanto siamo in grado di accettare, senza minare la nostra autostima, che siamo solo mediocri e che la via all'eccellenza è fatta di idee, volontà, lavoro, sforzi costanza e determinazione?

Tra le tante domande ci chiediamo anche:

Qual è il profilo migliore che deve avere un Commerciale?

Qual è il miglior capo per un gruppo di Commerciali?

Quanto questo gruppo saprà cogliere ed affrontare le vere problematiche commerciali?

I Commerciali vengono utilizzati per andare a visitare i clienti esistenti o per procurare nuovi clienti?

Quanti di questi possono essere considerati veri talenti?

I veri talenti saranno riconosciuti, accettati e fatti crescere dall'organizzazione?

.. / ..

Ing. Fabio Paron

Albo Ingegneri Milano – Laurea Triennale in Scienze e Tecniche Psicologiche - Esperto di Neuroscienze Applicate