

# MauroLab Style... Perché un progetto di sviluppo?



Quando conosco aziende in una qualche difficoltà, ho, spesso, un sentimento di conflitto interiore: da un lato cerco di intravedere le possibili soluzioni e dall'altro mi chiedo come mai si sia giunti a quel problema senza accorgersene per tempo, permettendone la degenerazione in qualcosa di ancora più grave.

**Soprattutto quando incontro aziende che hanno una buona storia alle spalle e un nome riconosciuto sul mercato, mi capita di provare quello stesso sentimento, misto a sconforto e rabbia, che sicuramente deve provare anche quell'imprenditore.**

Forse anche perché nella mia indole esiste da sempre quella forma di solidarietà per chi fa un lavoro ormai troppo spesso avaro di soddisfazioni e fatto di tanti sacrifici personali che dovrebbero vedere miglior ricompensa.

**A volte mi chiedono perché mi arrabbio quando racconto di certe situazioni.**

Mi capita proprio perché, intravedendo una possibile soluzione, non è necessariamente detto che il mio interlocutore abbia ancora quell'entusiasmo che gli permetta di adottarla per ripartire, a prescindere dalla soluzione in quanto tale.

Sembra assurdo e paradossale, ma conosco imprenditori che, in un qualche modo, hanno depresso le armi, pur continuando a fare meccanicamente quello che hanno sempre fatto.

**Subentra sconforto, rassegnazione e accettazione passiva di ciò che accade, quasi a giustificare il verificarsi con il fatalismo e il destino avverso.**

E allora vedi realtà che si ripiegano su se stesse e fatalmente finiscono col soccombere.

La maggior parte delle volte è dovuto ad una errata visione del loro mercato di riferimento e al non aver saputo adeguare le proprie politiche commerciali ad un diverso modo di proporsi e quindi di vendere.

Ecco che – interpellato in merito – quando propongo una possibile soluzione, mi aspetterei che ci fosse quella giusta attenzione in merito e quella voglia di discuterla insieme e magari di realizzarla con la dovuta determinazione.

**Ma non sempre accade.**

E così si preferisce risparmiare due lire di consulenza e perderne tante altre continuando nella medesima maniera.

**Non dico di avere sempre la soluzione in tasca o di poter fare miracoli**, ma certamente il cercare di rimettere in moto la macchina – *che è quello che io faccio* – è sempre meglio di subire quel triste andazzo.

In fondo le acque stagnanti prima o poi puzzano e solo smuoverle può portare ad invertire la rotta.

Che io sia persona sanguigna non c'è dubbio, ma il vedere spegnersi quello che è stato una creatura fortemente voluta e amata da chi l'ha creata, mi fa andare ai pazzi.

Vorrei intervenire ad ogni costo ma non sempre mi è data la facoltà di farlo.

Ma in fondo capisco anche quell'atteggiamento, figlio di troppe delusioni e troppi pugni sui denti, presi sul campo, ma vorrei che nessuno si rassegnasse a subire un storia che non desidera.

**Per capire meglio** quello che accade in questi contesti e come solitamente procedo, indico di seguito un modello di progetto-tipo allo scopo (*in questo caso attinente allo sviluppo di una nuova rete vendite ad implementazione di quella già presente ma ormai insufficiente*):

**Oggetto: Ipotesi di rilancio e sviluppo commerciale azienda con creazione e gestione di nuova rete vendite.**

**Documento di sintesi.**

Facendo seguito a ns. incontro del \*\*\*\*\*, presso Vs. sede in \*\*\*\*\*, si significa quanto in appresso indicato:

**CONTESTO ATTUALE DI RIFERIMENTO**

- È stata richiesta, allo scrivente, consulenza in merito alla possibilità di rilancio commerciale dell'azienda, con annessa strutturazione di una nuova rete vendite funzionale alla proposizione dei prodotti/servizi trattati dalla Committente (oggetto concreto dell'incontro succitato).
- La Committente, così come indicato sul proprio sito web all'indirizzo \*\*\*\*\*, opera da anni (n.d.r.: oltre \*\*) nel settore \*\*\*\*\*.
- omissis
- Da una sommaria analisi svolta insieme al Sig. \*\*\*\*\*, in sede dell'incontro succitato, emerge che l'attuale organizzazione aziendale  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*

**AMBITI DI SVILUPPO E APPLICAZIONI**

**STRUMENTI**

Nell'analisi dello "stato dell'arte" attuale è emerso che la rete vendite già presente non ha mai beneficiato di alcuno strumento atto all'agevolazione della propria azione sul mercato.

Sebbene l'agente di commercio, per propria natura, espleti un'attività che possa presupporre una certa autonomia

d'azione, ciò non significa che non si debba metterlo in condizione di ottimizzare le sue rese, a beneficio proprio e dell'azienda di appartenenza.

Ciò comporta la velocizzazione dei risultati ricercati nonché un'organizzazione più adeguata ad un mercato sempre più competitivo e globale in cui diventa ormai impensabile operare con "porta-a-porta" o "telefonate-a-freddo".

L'offerta diffusa di una concorrenza agguerrita, sia con presenza fisica sul territorio che attraverso la vendita tramite e-commerce online, comporta che "l'aggancio" del potenziale cliente non possa più essere figlio di improvvisazione o della semplice azione estemporanea dell'agente, ciò in quanto, a differenza di un tempo, configura più un disturbo indesiderato per il soggetto contattato che una reale opportunità per l'agente/azienda.

Un'azione non adeguatamente organizzata comporta, purtroppo e implicitamente, il contatto di una considerevole quantità di soggetti fuori-target e poco interessati alla proposta commerciale che si vuole avanzare, con conseguente cattivo investimento del tempo lavorativo dell'agente e il manifestarsi di una crescente insoddisfazione di tale figura commerciale, che andrebbe, progressivamente, a perdere mordente per il lavoro che gli viene chiesto di espletare.

Uno dei motivi principali del c.d. turnover è proprio dovuto ad una inadeguata organizzazione della forza vendite.

Il turnover non è mai positivo, se si configura oltre soglie fisiologiche, poiché comporta continui investimenti in ordine di tempo, energie e conseguente denaro da parte dell'azienda che deve riproporsi periodicamente sul mercato alla ricerca di nuove figure in sostituzione di quelle perse.

Con l'ulteriore aggravio di generare una cattiva percezione sul mercato verso quell'azienda che sembra non riuscire a consolidare i rapporti con le proprie figure commerciali e che necessita di recruiting costante e periodico.

**E' indubbio che agenti consolidati rivestano un reale valore aggiunto per ogni azienda in termini di fidelizzazione, competenza, spirito di appartenenza, ...**

***Così non è per gli agenti vittime o artefici di costante turnover.***

*Da \*\*\*\*\* si è potuto assumere chiaramente il numero di clienti presenti attualmente nel portafoglio aziendale, e la zona territoriale di azione preferenziale degli agenti in forza.*

*La Committente risulta carente anche di adeguato materiale dimostrativo cartaceo e/o virtuale da fornire come strumento di lavoro agli agenti commerciali.*

***Al fine di ottimizzare l'organizzazione del lavoro sarà necessario prevedere la creazione di brochure-cataloghi nonché adeguati file elettronici da utilizzare ai fini di presentazione a mezzo email e produzione di preventivi a beneficio dei potenziali clienti.***

***Da valutare la possibilità di dotare i propri agenti di commercio di hardware adeguato (tablets) in sostituzione del materiale cartaceo analizzato prima.***

***Ciò configurerebbe un'immagine certamente migliore agli occhi dei potenziali clienti, nonché un risparmio di costi in quanto non verrebbe prodotto materiale cartaceo fisico ma esclusivamente file da collocare sull'hardware indicato.***

***Detta scelta darebbe anche un chiaro segnale di una forza vendita "al passo con i tempi" oltre che di un'azienda rispettosa dell'ambiente (NO CARTA).***

### **Identificazione del target**

*Al fine di programmare adeguatamente l'azione della rete vendite è necessario dotarsi di software per estrazione nominativi dal web (specificatamente da PagineGialleonline) e richiedere, ad aziende specializzate in merito, una fornitura di liste attinenti al target che si intende attaccare.*

*Nel concreto:*

- 1. Acquisto estrattore online;*
- 2. Richiesta preventivo ad un'azienda nazionale,*

*specializzata e leader nazionale nella fornitura di liste profilate.*

*Ciò allo scopo di razionalizzare le zone di competenza e attribuire ad ogni agente delle liste di potenziali contatti pertinenti con la zona assegnatagli.*

### **Eventuale servizio di telemarketing per presa appuntamenti**

*Nell'ottica di una migliore e più proficua azione commerciale e promozionale degli agenti, deve essere necessariamente valutata l'opportunità di avvalersi di fornitore esterno per l'ottenimento di appuntamenti qualificati in target.*

*A tal proposito verranno richiesti preventivi allo scopo, a più entità sul mercato, onde fornire almeno 4 appuntamenti mirati a settimana per agente.*

*Risulta chiaro che l'azione dell'agente non si dovrà limitare alla sola effettuazione degli appuntamenti procurati dal servizio di telemarketing, stante che egli dovrà essere in grado, anche in autonomia, di programmare le visite necessarie e sufficienti a coprire l'intera settimana di lavoro "sul campo", sfruttando adeguatamente le liste di potenziali clienti fornitegli.*

### **CRM**

*Si consiglia di dotarsi di apposito CRM (Customer Relationship Management) per la gestione del calendario degli agenti, al fine di avere visione degli esiti dei potenziali clienti assegnati a seguito della dotazione analizzata in precedenza (liste).*

*Il CRM permetterà alla Committente di avere resoconti puntuali sull'attività di ogni agente ma sarà strumento essenziale per l'agente, al fine della programmazione di telefonate/appuntamenti/preventivi.*

### **SCENARIO FUTURO IPOTIZZABILE CON STRUTTURAZIONE DI RETE VENDITE E CAMPO DI APPLICAZIONE**

*In una fase iniziale si ipotizzano **cinque/sette** nuovi agenti*

di commercio per poterli seguire al meglio (le 4 risorse commerciali, già esistenti, daranno il loro contributo con gli affiancamenti sul campo e ciò comporta che non si possa prevedere immediatamente un numero di neo-inseriti superiori a quanto indicato, poiché diverrebbe ingestibile la fase pratica dell'inserimento. In una fase successiva, appena saranno messi adeguatamente in produzione gli agenti inseriti in prima istanza, si potrà replicare l'azione con altri nuovi elementi, reiterando le azioni svolte in precedenza, stante che i primi inseriti risultino ormai autonomi).

Ecco che solo in una fase successiva, atteso che la prima fase denoti quelle caratteristiche di successo auspiccate, si potrà pensare all'ampliamento del numero degli agenti.

La zona operativa iniziale sarà il territorio della \*\*\*\*\* (o tutta la \*\*\*\*\*?), suddivisa per i cinque/sette agenti (con successivo prevedibile ampliamento della zona da penetrare, appena diverrà possibile l'ulteriore recruiting di risorse commerciali).

Gli agenti verranno inseriti inizialmente con incarico di procacceria occasionale senza vincolo di partita iva e ritenuta di acconto alla fonte in sede di liquidazione delle provvigioni, con ricevuta fiscale.

**Periodo di prova massimo: 6 mesi.**

Quanto detto varrà anche nel caso in cui il soggetto inserito sia munito di partita IVA ed in questo caso la ricevuta sarà emessa con partita IVA e senza ritenuta d'acconto: resterebbe a carico dell'agente con partita IVA provvedere ai propri obblighi fiscali.

In ogni caso, la Committente delegherà al proprio consulente commercialista la gestione degli opportuni aspetti ed adempimenti fiscali in merito a quanto in relazione all'argomento di cui trattasi.

Il periodo di inserimento di ogni agente sarà supportato dalla Committente da rimborso spese fisso mensile di **euro 500,00 (omnicomprensivo) oltre provvigioni**, per ogni agente e per un tempo massimo di mesi 6 dall'inserimento (il rapporto

potrà essere interrotto in qualsiasi momento – ove non di soddisfazione reciproca – durante i primi sei mesi e la Committente sarebbe tenuta a riconoscere il rimborso spese suddetto solo per gli effettivi giorni/mesi lavorati).

**Le spese di gestione del lavoro** (a solo titolo di mero esempio: auto, carburante, pranzi, ...), **in questa prima fase, saranno a carico dei neo-inseriti.**

**L'importo fisso sarà vincolato alla concreta dimostrazione dell'operatività** svolta sul territorio, tramite rilascio di reportistica, su modulistica concordata con la Committente, circa l'effettiva azione svolta quotidianamente.

La Committente comunicherà allo scrivente la percentuale provvigionale rilasciabile agli agenti per tipologia di prodotto/servizio venduto (con adeguate tabelle, sia provvigionali che incentivanti, in funzione del fatturato prodotto dagli agenti e/o per incentivi "occasionalisti" ad esito gare): ciò avverrà prima di avviare processo di selezione candidati.

Lo scrivente provvederà a concordare con la Committente tutte le forme incentivanti ed eventuale competizioni interne alla rete, supportate da stimolante enfaticizzazione ed adeguata comunicazione/diffusione degli esiti delle competizioni istituite.

Ove l'agente superasse positivamente i sei mesi di prova, si provvederà alla sua formale assunzione in linea al CCNL di settore e azzeramento delle provvigioni sul venduto, che resteranno valide solo come forma di guadagno incentivante a raggiungimento degli obiettivi personali concordati (percentuali da concordare).

### **IPOTESI DI RECRUITING AGENTI: CANALI DI RICERCA**

Per la ricerca e il recruiting di agenti si provvederà a pubblicare annuncio di selezione su network professionali nati allo scopo specifico e esclusivamente sul web (**no media di stampa "cartacei"**). L'esperienza ci dice che il miglior canale è:



▪ **InfoJobs.it**

**Costi: Euro 299,00 + IVA**

Caratteristiche annuncio:

Online per 60 giorni;

Dati di contatto visibili per tutti i CV ricevuti;

365 giorni per gestire i CV ricevuti;

Periodo di gratuità: 5 gg. (\*).

(\*). Solo laddove la Committente non abbia mai fruito dei servizi di Infojobs, è previsto un periodo di gratuità dell'annuncio (farà fede la partita I.V.A. con la quale ci si registra al servizio che, ove non fosse mai stata presente negli archivi degli inserzionisti presso Infojobs, darà diritto al suddetto periodo di gratuità indicato).

**AZIONI OGGETTO DI CONSULENZA DA PARTE DELLO SCRIVENTE**

- Studio ed analisi della base-clienti attiva (concentrazione territoriale, valore "scontrino medio", possibilità di upselling e reselling, ...).

**Si consideri che uno dei migliori e più veloci metodi per l'aumento del fatturato aziendale è quello di intervenire su chi è già cliente, provvedendo alla proposizione di altri prodotti/servizi trattati dall'azienda (upselling) o rinnovando "in anticipo" i contratti di fornitura in essere (reselling); ciò avviene se la proposta di offerta al cliente denota le caratteristiche di convenienza/garanzie che lo inducano a "comprare di più" o a "comprare di nuovo";**

- Studio e analisi delle potenzialità delle zone da penetrare;
- Analisi liste profilate in base al target da penetrare, estratte e/o acquistate dai fornitori specifici; conseguente ripartizione e ridistribuzione agli agenti inseriti, per competenza di zone;
- Coordinazione dell'azione dell'eventuale telemarketing esterno, con redazione dello script di chiamata

- telefonica per presa appuntamenti;
- Implementazione, configurazione e gestione in corso d'opera dell'eventuale CRM scelto (si consideri che, solitamente, si tratta di strumento online per il quale si potrebbe immaginare un accesso attraverso il sito web aziendale, con gli ovvi vantaggi del caso = il CRM permette anche un accesso OSPITE a beneficio del cliente, per azioni ricorrenti legate al rapporto in essere: download fatture, preventivi, offerte, ... Ove ciò avvenisse con accesso tramite sito, si avrebbe il beneficio che, ogni qualvolta il cliente avesse necessità di collegarsi, vedrebbe anche il sito e tutte le novità che si avrà cura di inserire in sede di aggiornamenti periodici, con evidenti vantaggi "promozionali" per la Committente);
  - Redazione annuncio di ricerca agenti (redarre un annuncio finalizzato alla ricerca di venditori deve soddisfare precisi criteri che lo rendano "strategicamente" di successo e non basta indicare la solita "azienda leader" o che si cercano agenti; testo e parole usate sono determinanti come la forma in cui le si espone...);
  - Analisi curriculum e selezione (durante i 60 gg. di durata annuncio);
  - Colloqui preselettivi con i candidati selezionati da curriculum ricevuti (almeno gg. 3);
  - Corso di formazione candidati selezionati da colloquio (cinque/sette candidati per tre gg. di corso: presentazione Committente e propria attività con cenni storici, tecniche di vendita, presentazione prodotti/servizi della Committente con erogazione dei contenuti argomentativi per la loro vendita, analisi della concorrenza con esplicitazione dei punti di forza della Committente rispetto ai competitors, strategie di argomentazione vs concorrenza, "teatrino della vendita", spiegazione moduli di vendita, consegna materiale, ...); il corso vedrà due aree tematiche:

*tecniche di vendita e annessi (curate dal sottoscritto) e presentazione prodotti/servizi trattati dalla Committente (a cura del Sig. \*\*\*\*\* o di chi per lui delegato); tra gli scopi del corso ci sarà quello di dare adeguata importanza alla Committente per generare da subito la positiva sensazione di “trovarsi presso l’azienda giusta”;*

- *Redazione documento per analisi attività giornaliera agenti sul territorio (se non presente CRM);*
- *Contatti giornalieri/serali con gli elementi della rete vendite creata;*
- *Briefing di supporto periodico alla rete vendite (riunioni settimanali) con analisi attività svolta e rivisitazione contenuti corso iniziale ed esito avanzamenti competizioni e gare;*
- *Varie ed eventuali.*

#### **EXTRA COMPRESI**

*Quando si otterranno i risultati attesi e l’economia generata lo renderà possibile è consigliabile investire in maniera importante anche su adeguata indicizzazione presso i motori di ricerca del sito web aziendale e sui social network più diffusi, stante l’ormai consolidata propensione del mercato alla ricerca online dei propri fornitori.*

*Consigliata anche creazione di “landing-pages” online promozionali.*

*Ciò comporterà l’ottenimento dei c.d. “lead caldi” (contatti) da rigirare alla rete vendite (con il vantaggio di generare visite presso soggetti che hanno autonomamente espresso interesse per il lavoro della Committente = **alta percentuale di chiusura contrattuale**).*

*Il sottoscritto si occuperebbe anche della gestione, creazione, coordinazione e supervisione di queste specifiche azioni.*

*Etc., etc. ...*

Un progetto del genere (*è solo un esempio, seppur tratto da un reale incarico...*) vede – solitamente – un impegno importante sia per me che per il Committente, ma è pur vero che gli sforzi compiuti da entrambi, sia in ottica di tempi, energie profuse e denaro investito, divengono linfa vitale per un auspicato rilancio.

**Capisco lo sconforto** ma non è giusto buttare via gli anni di sacrifici che ti hanno portato a forgiare quello che ora sei e che tuttora rappresenti con la tua azienda...

Ripartiamo!

**Let's work together!**

Mauro