

# DAL FARE AL FAR FARE

## IL CAPO ORA DIVENTA COACH

I clienti hanno bisogno di consulenti. E i venditori di 'allenatori' sul campo. Coach non si nasce, ma lo si può diventare. A patto di sapere come. Il parere di un esperto.



### ENNIO FAVARATO

DA OLTRE 15 ANNI ENNIO È CONSULENTE IN AZIENDE MULTINAZIONALI DI SVARIATI SETTORI E HA IMPLEMENTATO PROGETTI PER LA REINGEGNERIZZAZIONE DELLA FORZA VENDITA E LO SVILUPPO DI UNA SALES TRAINING ROADMAP A LIVELLO EUROPEO. MANAGING DIRECTOR DI ARTAX CONSULTING GROUP SVOLGE ATTIVITÀ DI MANAGEMENT COACHING, DISEGNO DI PROCESSO, RICERCA DEL PERSONALE DI VENDITA, TRAINING. AUTORE DI ARTICOLI SUL MANAGEMENT DELLE VENDITE, È CO-AUTORE DI 'VENDERE ALLA GRANDE' EDITO DAL GRUPPO SOLE24ORE.

In tempi complessi e incerti i capi, quindi anche i responsabili di punto vendita, devono evolvere: saper gestire al meglio talenti e intelligenze e ispirare le risorse umane. In pratica devono acquisire nuove competenze, quelle del coach. Ne parliamo con Ennio Favarato, managing director di Artax Consulting.

### Cosa motiva il trend 'da capo a coach'?

I consumatori sono sempre più competenti e spesso, quando arrivano nel punto vendita, hanno già letto in internet articoli e recensioni sui prodotti. Non hanno bisogno di una 'promoter di prodotto', ma di un 'consulente del cliente' che mette la persona al centro. Per questo è utile un capo-coach: l'attitudine alla vendita consultiva non si inventa dall'oggi al domani, ma è un cambio di approccio che va gestito con l'aiuto di un coach, capace di osservare, aiutare, motivare, indirizzare nuovi comportamenti.

### Come trasformare un bravo venditore in un valido capo?

Ci sono attributi che possono essere colti in un assessment o in fase di selezione e tra quelli più importante c'è l'attitudine a mettersi al servizio degli altri: un genuino interesse verso il prossimo in quanto individuo con le sue esigenze e caratteristiche. Questo è il primo elemento che cerco di cogliere negli occhi



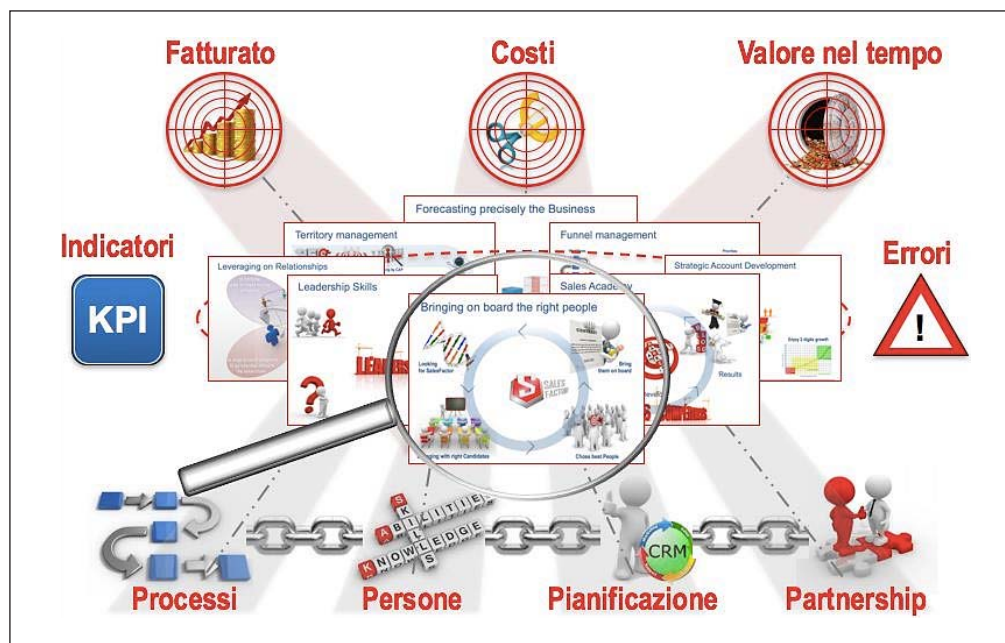
delle persone che valuto per i miei clienti.

### Coach non si nasce, ma lo si può diventare. Quali le attitudini predisponenti?

Se c'è l'interesse verso gli altri, il lavoro si sposta su competenze e modelli di lavoro. Si deve osservare la persona per comprendere quanto sia consapevole dei suoi comportamenti e degli effetti che hanno sui clienti. Solo in questo modo il manager può diventare un bravo coach. Essere bravi non basta, se non si conosce il motivo della propria abilità.

### Quali le competenze da sviluppare per diventare un capo-coach?

Prima fra tutte la capacità di dare un feedback. La radice della parola ricorda come questo sia il primo 'alimento' del



**SOPRA GLI ELEMENTI CARDINE - I KPI E LE '4 P' - CHE OGNI MANAGER DEVE CONSIDERARE PER SELEZIONARE E REALIZZARE NELLA PROPRIA REALTÀ LE 100 CAPABILITY DI CLOUDSS°.**

## Una piattaforma per crescere

CloudSS° (Sales System su piattaforma Cloud) è un sistema proprietario di Artax Consulting Group per accompagnare le organizzazioni nella ricerca, personalizzazione e rilascio delle competenze distintive organizzative, necessarie a perseguire con successo una strategia di crescita aziendale. Si compone di circa 100 capability in continua evoluzione, distribuite nelle principali aree di intervento: Sales, Marketing e Collaboration. Queste capability sono competenze descritte in modo che ogni manager possa selezionarle e realizzarle all'interno della propria realtà, prestando la attenzione ad alcuni elementi cardine.

- Le '4 P' (Processi, Persone, Pianificazione, Partnership): i quattro pilastri che in modo sistemico rendono possibili le Sales Transformation delle aziende.
- I Kpi: ogni capability ha un suo potenziale impatto, che può e deve essere misurato almeno nelle tre derivate principali, valore scaturito, diminuzione dei costi, aumento del valore di lungo termine.
- Trappole: gli inciampi da evitare lungo il percorso d'implementazione delle capability.

coach con cui dare energia alla propria risorsa, il coachee. Gli ingredienti di un feedback sono tre. Un modello di riferimento: invece di dire "secondo me dovresti...", il coach deve avere una tecnica cui riferirsi, precedentemente condivisa con il coachee, altrimenti rischia di basare la discussione su opinioni, quindi ognuno può avere ragione. Secondo, l'osservazione: il feedback si deve riferire a situazioni specifiche, circostanziate e di vita vissuta, con esempi concreti riferiti a ciò che il coachee ha realizzato (una breve interazione, una risposta a una domanda). Infine è importante l'efficacia nella comunicazione: per quanto

possibile, il feedback va dato in tempi brevi rispetto a quanto osservato, ma non di corsa, per non impoverire il valore. Il momento va preparato, dandogli la giusta importanza, e se il tempo scarseggia, va pianificato. Dopo tutto, cos'è più importante che far crescere una risorsa?

### Come si monitorano tali competenze?

Le azioni di un coach hanno effetto sul coachee, sul quale suggerisco di concentrare l'attenzione, per valutare se e in che modo le competenze del coach stiano evolvendo.

Gli strumenti per farlo vanno dal mystery shopping ai test di comprensione dell'offerta e del modo di presentarla ai clienti, oppure attraverso role-play, simulazioni che osservano 'in vitro' i comportamenti agiti. Tuttavia anche il coach ha bisogno di sostegno, con azioni formative e casi simulati che lo vedono alle prese di commesse 'difficili', monitorando la gestione di comunicazione, feedback e motivazione dell'individuo al miglioramento. Pensare che il capo, una volta nominato, non abbia bisogno di sostegno è la trappola più pericolosa.

### Esistono Kpi's (Indicatori Chiave di Prestazione) che superano la 'logica del cassetto', mantenendo i profitti?

Il modo più immediato per vedere l'effetto di un comportamento è ovviamente il risultato del punto vendita. Per evitare di puntare semplicemente al risultato, è necessario descrivere il processo di vendita che, dietro l'apparente semplicità di una breve interazione con un cliente, nasconde un complesso sistema di comunicazione, gesti e atteggiamenti che condizionano fortemente l'esito di tutte le interazioni. Esistono comunque indicatori che rivelano le condizioni di successo che portano ai risultati. Un teorema ormai dimostrato è il legame tra performance di risultato e intermedie, come l'Nps (Net Promoter Score), che misura l'effetto che ogni commessa genera nelle azioni successive all'uscita dal punto vendita del cliente, oppure lo scontrino medio o il mix del venduto, che svela la capacità della commessa d'intrattenere con il cliente una conversazione di valore per entrambe le parti.