La forza vendita... gioia e dolori The joys and sorrows of the sales force

Sollecitato da più parti ad approfondire nuovamente il tema riguardante la forza vendita in ottica Marketing Oriented, desidero mettere da subito in chiaro che la gestione del marketing e della vendita dovrebbe essere coordinata per raggiungere un obiettivo comune. Given the requests made by many for looking further into the issue of the sales force with a Marketing Oriented view, I would like to clarify that marketing and sales management should be coordinated in order to achieve a common objective.

Filo diretto

Direct line

In realtà le due funzioni operano spesso in modo scoordinato e conflittuale.

Le attività di vendita e quella di marketing, nelle medie aziende, sono molto spesso in "attrito", per assumere anche posizioni radicalmente diverse nel perseguire un obiettivo comune, ossia soddisfare il Cliente; e questo perché:

- il **marketing** studia il modo con cui il prodotto deve essere veicolato al Cliente finale. Si occupa delle *quattro P del marketing-mix* e del *marketing strategico*. In quest'ambito definisce le politiche di prezzo, di distribuzione, si occupa delle caratteristiche estetiche del prodotto e quali enfatizzare per attirare il consumatore, infine la comunicazione a tutti i suoi livelli. A livello strategico si analizzano le azioni dei concorrenti e l'evoluzione della domanda nel medio lungo periodo;
- la vendita, invece, si occupa direttamente della gestione dei contatti con il Cliente e della programmazione della fornitura dei prodotti e dei servizi;
- la forza vendita di un'azienda, deve essere in grado di offrire il prodotto realmente soddisfacente e confacente alle esigenze dei Clienti in base alla modalità e alla quantità richieste. Ma non solo, le vendite devono essere in grado di far fronte a temporanee situazioni di crisi nei rapporti azienda-Cliente dove emergono motivi d'insoddisfazioni e lagnanze.

Entrambe le funzioni, in questo **mix di competenze**, dovrebbero **collaborare** riconoscendo che il Cliente è **patrimonio d'azienda** e tutte le azioni dovrebbero essere compiute per soddisfare le sue esigenze e i suoi bisogni. La vendita di "vecchio stampo" ignora la relazione individuale prediligendo la quantità alla qualità; ma dato che si opera in un tempo in cui più che vendere prodotti e servizi, si parla di soluzioni, customizzazione e personalizzazioni, la relationship diventa importante per costruire un rapporto duraturo fra azienda e Cliente.



di/by Paolo Giglio

In reality, these two functions often operate in an uncoordinated and conflicting way.

Sales and marketing activities for the average company are often in "friction" and at times take on radically different positions in the pursuit of a **common objective**, which is of satisfying the Client. Here are the reasons why:

- marketing is the study of the way in which the product needs to be directed towards the final Client. It concerns the four Ps of marketing mix and strategic marketing. This includes pricing, distribution policies and the aesthetic characteristics of the product and which qualities need to be emphasised in order to attract the consumer, and finally communication at all levels. On a strategic level, the actions of the competition are analysed together with the evolution of demand in the medium-long term.
- sales instead directly concerns the management of contacts with the Client and the supply programming of the products and the services;
- the sales force of a company must be able to offer the product that is really satisfying and in line with the needs of the Clients based on the modality and the quantity requested. This is not all: the sales must be able to take on the temporary crisis situations in the relations between the company and the Client where there could be reasons for complaints or non satisfaction.

Both functions in this **mix of abilities** should **collaborate** and recognise that the Client is part of the **company's capital** and all actions should be carried out in order to satisfy the Client's needs and demands. The 'old way' of selling ignores the individual relationship giving preference to quantity over quality, but given that we are now working in a time where instead of selling products and services, there is talk of solutions, customisation and personalisation, the relationship becomes important in the construction of a long-lasting relationship between the company and the Client.

Ma come scegliere, allora, una forza di vendita capace di svolgere questo ruolo più propositivo?

Per il successo delle funzioni di vendita e commerciali, uno dei passi fondamentali consiste nella selezione accurata del personale.

La forza vendita deve essere accuratamente selezionata e preparata a rispondere con competenza alle **obiezioni** dei Clienti e ad interpretarne meglio le esigenze. E' proprio in entrambe le fasi che il marketing può operare con efficacia ed efficienza preparando strumenti adeguati e utili alla forza vendita avendo analizzato i bisogni potenziali dei Clienti.

E come una gestione del marketing può aiutare?

Il marketing e le vendite non

Il marketing e le vendite non entrano in conflitto quando sono gestite dalla **stessa persona** che è in grado di operare e integrare strumenti e

So how then do we choose a sales force capable of carrying out this more purposeful role? For the success of the sales and marketing functions, one of the fundamental steps is the careful selection of staff.

The sales force needs to be carefully selected and competent in responding to the objections of the Client and to best interpret his/her demands. Precisely in both of these stages marketing can operate both effectively and efficiently preparing instruments that are suitable and useful to the sales force after having analysed the potential needs of the Clients.

How can marketing management help?

Marketing and sales do not conflict with each other when they are controlled by the **same person** who is capable of operating and integrating instru-



FAENZA EDITRICE Sede Operativa

Direzione, Amministrazione, Diffusione, Abbonamenti, Redazione Via P. Dè Crescenzi 44 - 48018 Faenza (Ra) Tel. 0546 670411 - Fax 0546 660440 info@faenza.com - www.faenza.com

Partita IVA 00081580391 - N° Iscrizione Registro Imprese 00081580391 - R.E.A. CCIAA MI n° 1769869 Capitale Sociale € 10.000.000,000 i.v. - c/c postale 13951488

Faenza Editrice Divisione Editoriale GPP S.p.A.

Sede Legale Editoriale GPP S.p.A.

Via G. Patecchio 2 20141 Milano Tel. 02 57316011 Partita IVA 00081580391

Ufficio di Milano Faenza Editrice

Via G. Patecchio 2 20141 Milano Tel. 02 57316011 Fax 02 57316291 milano@faenza.com

Ufficio di Sassuolo Faenza Editrice

Via Radici in Piano 457 41049 Sassuolo (Mo) Tel. 0536 804687 Fax 0536 807433 sassuolo@faenza.com

Consigliere ed Editore Incaricato Faenza Editrice

Franco Rossi

Coordinamento editoriale

Divisione Architettura - Edilizia -Arredamento

Grazia Gamberoni

Divisione Tecnica-Ceramica Giovanni Biffi

Divisione Pietre Naturali Carlo Montani

Amministrazione

Rita Sangiorgi Soili Scarpelli

Vendite, promozioni, abbonamenti

Ornella Sartoni Luisa Teston info@faenza.com

Ufficio traffico

Roberta Dalla Casa

Responsabile della Produzione

Flavia Gaeta

Responsabile Banca Dati

Luisa Teston

Questa pubblicazione Le è stata inviata tramite abbonamento: l'indirizzo in nostro possesso verrà utilizzato, oltre che per l'invio della rivista, anche per l'invio di altre riviste e/o l'inoltro di proposte abbonamento e promozione libri,

ed e-mail informative di settore.

Ai sensi del Codice in materia di protezione dei dati personali (Decreto Legislativo 30 giugno 2003, n. 196), Art. 7.3. l'interessato ha diritto di ottenere l'aggiornamento e l'integrazione dei dati o la cancellazione degli stessi.

This magazine is sent to you by subscription: your address in our databank will be used for send you the magazine and also for send other magazines, included promotion for subscriptions and books, and e-mail news on the field.

The Art. 7.3 of this Decree Law confirms that it is in your own to ask the stop of the magazine expedition and/or the up-to-date of your address in our databank.

"Ai sensi del Codice di Deontologia relativo al trattamento dei dati personali nell'esercizio dell'attività giornalistica, si rende nota l'esistenza di una banca dati personale di uso redazionale presso l'Editoriale GPP S.p.A. - Divisione Faenza Editrice, Via P. De Crescenzi 44, 48018 Faenza (Ra). Gli interessati potranno rivolgersi al responsabile del trattamento dei dati, Sig.ra Luisa Teston, presso la Divisione Faenza Editrice per esercitare i diritti previsti dal decreto legislativo 196/2003".

Ricerca pubblicitaria:

Direzione Commerciale

Divisione Edilizia

Danilo Rossi

Divisione Tecnica-Ceramica

Luciano Scarpelli

Agenti:

Faenza

Manuela D'Orazio Elvio Neri Valter Vianello

Milano

Roberto Bossi Roberto Catalano Antonello Giusto

Sassuolo

Laura Bernini Claudia Panini

Pubblicazioni della Faenza Editrice

Architettura, edilizia, arredamento

- ARCHÆDILIA
- BAGNO E ACCESSORI

- · BAGNO PRODOTTI E DESIGN
- CE INTERNATIONAL
- COME RISTRUTTURARE LA CASA
- COSTRUIRE IN LATERIZIO
- DECORGUIDA
- FRAMES ARCHITETTURA DEI SERRAMENTI
- FRAMES SELEZIONE DESIGN
- GDS IL GIORNALE DEL SERRAMENTO
- PARAMETRO
- TILE BOOK
- TILE FASHION
- WORLD FRAMES

Tecnica-ceramica

- ANNUARIO ANDIL
- CERAMICA INFORMAZIONE
- INTERNATIONAL CERAMICS JOURNAL
- LA CERAMICA MODERNA & ANTICA
 L'INDUSTRIA DEI LATERIZI
- SANITARY TABLEWARE ARTISTIC CERAMICS
- SUPPLIERS CERAMICS BOOK

Pietre naturali

- GIORNALE DEL MARMO
- STONE REPERTORIO ECONOMICO MONDIALE
- TECNOLOGIA DELLA PIETRA
- UNIVERSAL STONE

Alimentare

- INDUSTRIA CONSERVE
- REPERTORIO INDUSTRIA CONSERVE

Faenza Editrice do Brasil Ltda.

Av. Visconde de Rio Claro, 1082 Sala 1 - Centro - Cep 13500-580 Rio Claro S.P. Tel. ++55 19 35335047 Fax ++55 19 35321389 faenzabr@claretianas.com.br

Direzione

Aroldo Capello

Periodici

Cerâmica Informação

Faenza Editrice Iberica S.L.U.

Polígono Comercial Parque Sur Calle Higueras, nave U-2. 12006 Castellón de la Plana - Spagna Tel. ++34 964 216570 Fax ++34 964 241010 info@faenza.es

Direzione

Maria Victoria Diaz

Periodici

Cerámica Información Guia General de las industrias azulejeras y afines de España Sala Baño

La forza vendita... gioia e dolori The joys and sorrows of the sales force

mezzi per raggiungere l'obiettivo prefissato. Tali funzioni tendono a coincidere nelle medie imprese. Nelle piccole imprese le due funzioni sono pressoché inesistenti. Tutto questo non esclude che entrambe le attività aziendali, se vogliono generare buoni risultati, devono **integrarsi** riponendo nelle **tecniche d'ascolto** la soluzione di buona parte dei problemi. Infatti, se i venditori ascoltano i Clienti e riportano le esigenze, il marketing deve lavorare nella predisposizione degli strumenti a supporto della forza vendita. L'obiettivo comune è di **soddisfare le richieste dei Clienti** mantenendo **elevati livelli di qualità** nell'erogazione del servizio ottimizzando la customer satisfaction che si ottiene solo con una relazione duratura e attraverso le azioni di riacquisto dei beni o dei servizi offerti.

Strumenti di Marketing communication

Le vendite per essere efficaci hanno bisogno soprattutto della comunicazione che il Marketing deve produrre a sostegno. Ciò ments and means to achieve the pre-set objective. These functions tend to coincide in average sized companies. In small companies the two functions are practically non existent. This does not mean that both these types of companies, if they want to generate good results, need to **integrate** by finding the solution to a good part of the problems in their **listening techniques**. In fact, if the sellers listen to their Clients taking heed of their needs, marketing must work in the predisposition of the support instruments for the sales force. The common objective is **satisfying customer requests** whilst maintaining **elevated levels of quality** in the supply of services by optimising customer satisfaction, which can be obtained only with a long-lasting relationship and through the action of repurchasing the goods or services offered.

Marketing communication instruments

In order for sales to be effective, they require first of all the communication that Marketing needs to produce in support.

Filo diretto

Direct line

significa richiedere alla comunicazione un ruolo più vicino alla vendita con strumenti utili ed efficaci.

Dunque se si vuole fare un'analisi delle attività di marketing communication utili alla forza vendita, ogni azienda deve essere in grado di produrre, fra gli altri, almeno i seguenti strumenti:

- **la scheda prodotto**: scheda tecnica che descrive le caratteristiche del prodotto con foto e brevi frasi;
- la brochure: pubblicazione che fornisce indicazioni sulla qualità dell'offerta aziendale e sul ruolo istituzionale dell'impresa. Quest'attività di marketing ha un ruolo prevalentemente di tipo divulgativo;
- i cataloghi: tradizionale strumenti di marketing, in cui con foto e brevi descrizioni è raccolta tutta l'offerta aziendale;
- le presentazioni: generalmente realizzate in *Powerpoint* o filmati, fondamentali strumenti nella vendita per Clienti di grandi dimensioni, soprattutto nell'offerta di quelle soluzioni più complesse, che devono essere efficaci e mirate sulle richieste dei Clienti.

Ma come cercare le risorse umane giuste per la nostra Forza vendita?

Suggerisco cose sicuramente già note ai più ma che possono aiutare a riflettere sulla strada da seguire all'interno della propria azienda.

Il concetto di risorsa umana, è la vera forza di un "gruppo di vendita" e, quindi, di un'Azienda.

Quando si pensa di avvalersi di nuovi venditori per ampliare la propria rete di vendita, bisogna innanzitutto cercare delle "persone", e non soltanto il loro bagaglio d'esperienze; si devono considerare le loro conoscenze personali e non solo il loro portafoglio Clienti; non è sufficiente cercare "gente di buona volontà" cui affidare lo "sviluppo di una nuova zona", ma si devono trovare donne e/o uomini che "vivano" lo sviluppo dell'azienda.

This means giving communication a role closer to sales with useful and efficient instruments.

Therefore if we wish to make an analysis of marketing communication activities that are useful for the sales force, each company must be in a position to produce, amongst others, at least the following instruments:

- a product sheet: a technical card that describes the characteristics of the product with photos and brief descriptions;
- a brochure: a publication that gives indications on the quality of the company offer and the institutional role of the company. This marketing activity has a mainly divulging role;
- catalogues: a traditional marketing instrument where the company's offer is all put together into photos and brief descriptions;
- **presentations**: generally in PowerPoint or films that are fundamentally sales instruments for bigger clients, especially in the offering of more complex solutions and must be efficient and aimed at the Customer requests.

How do we find the right human resources for our Sales Force?

I suggest things that are certainly already known to many but that may help in reflecting on which road to take inside one's own company.

The concept of human resources is the real force of a "sales group" and therefore of the company.

When thinking of taking on new salespersons to amplify the sales network, first of all it is important to find "people", not only their experiences. It is necessary to consider their personal knowledge and not only their portfolio of clients. It is not sufficient to look for "people that are willing" and give them the "development of a new area", but it is necessary to find women and/or men who "live" the development of the company.

La forza vendita... gioia e dolori The joys and sorrows of the sales force

Inoltre fondamentale è chiedersi chi si deve occupare della selezione del personale di forza vendita?

In buona parte la risposta sta nell'organizzazione dell'azienda e da quella dell'area commerciale, dalle sue dimensioni, dal tipo di vendita.

In sintesi, per cercare nuovi venditori potremmo renderci conto che, nel concreto, esse sono limitate a pochi punti:

A) Definizione del profilo soltanto in relazione a:

- Zona di pertinenza
- Tipo d'esperienza necessaria
- Attitudine al lavoro per obiettivi
- Esperienza del settore
- Conoscenza dei clienti e stato della relazione
- Trattamento economico (spesso non chiaramente definito)
- Età e background culturale

B) Definizione del metodo di ricerca e selezione:

- effettuata all'interno tramite pubblicazione d'annunci, conoscenze personali, indicazioni d'altri colleghi o di forIn addition, it is fundamental to ask oneself who has to take care of the selection of personnel for the sales force.

The answer lies mainly in the company organisation and the sales area, its dimensions and the type of sales.

In short, in finding new salespersons we could even realise that in fact they are limited to a few points:

A) Definition of the profile in relation only to:

- Pertaining area
- Type of experience required
- Aptitude to work by objectives
- Experience in the sector
- Knowledge of clients and status of relationship
- Economic relationship (often not clearly defined)
- Age and cultural background

B) Definition of research and selection method:

- carried out internally via advertisements, personal

Filo diretto

Direct line

nitori, attraverso la selezione dei curricula conservati in banca dati, etc.

- effettuata all'esterno affidando l'incarico a società di selezione.

Al termine è consigliabile la formulazione di un "Piano di selezione" che preveda, oltre a quanto sopra indicato, anche una puntuale "analisi del lavoro".

L'analisi del lavoro consentirebbe alle aziende di definire meglio quanto previsto dal ruolo, come:

- natura del prodotto o del servizio da vendere
- tipologia di Clientela da contattare inclusi le politiche relative a frequenza delle visite ed indicazioni su chi contattare all'interno dell'organizzazione delle aziende Clienti o potenziali Clienti
- definizione dello scenario economico e competitivo in cui si colloca l'azienda e i prodotti venduti

ma anche e soprattutto:

- compiti speciali da eseguire (quelli che contribuiscono alla creazione e al mantenimento delle relazioni con il mercato): raccolta d'informazioni e dati su campo, consulenza al Cliente o presso il punto vendita, supporto tecnico, attività di reporting per favorire le analisi di marketing;
- competenze trasversali necessarie, conoscenza dei mezzi informatici e propensione all'utilizzo come strumento di miglioramento delle attività;
- disponibilità all'apprendimento e alla Formazione;
- definizione del tipo di coinvolgimento psicologico e fisico che il ruolo comporta.

Ed ora, buona ricerca e buona fortuna...

knowledge, indications by part of other colleagues or suppliers, through selection of CV's kept on file, etc.

- carried out externally using employment agencies.

Upon termination, it is a good idea to formulate a "Selection Plan" that contains, in addition to the above mentioned, also a punctual "work analysis".

This work analysis would allow the companies to better define what is expected of the role, such as:

- the nature of the product or service to be sold
- type of Clientele to be contacted including policies relating to the frequency of visits and indications on who to contact inside the organisation of the companies for Clients or potential Clients
- definition of the economic and competitive scenario where the company is located and the products it sells

but also and above all:

- special tasks to be carried out (those contributing to the creation and maintenance of relations with the market): collecting information and data on the field, consulting for the Client or at the sales point, technical assistance, reporting activities to favour marketing analysis;
- the necessary transversal competencies, knowledge of information systems and propensity towards their use as an instrument for improving activities;
- availability towards learning and training;
- definition of the type of psychological and physical knowledge that the role requires.

Well the, happy hunting and good luck...