MANAGING SALES PROJECTS

Gestire le vendite complesse come progetti - Whitepaper

choralia
Formazione a prova di business

PERFORMANCE DRIVEN TRAINING
BUSINESS SIMULATIONS
SALES PROCESS ENGINEERING
PERFORMANCE COACHING
VANTIC ®
GAMIFICATION
PROJECT MANAGEMENT

Whitepaper

Managing Sales Projects

Disclaimer

Quest'opera è stata rilasciata con licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 2.5 Italia. Per leggere una copia della licenza visita il sito web http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/ o spedisci una lettera a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

Inoltre, per codice deontologico autoimposto, al fine di combattere la comune e illecita diffusione di contenuti intellettuali e industriali attraverso copie e plagi non autorizzati di materiali formativi:

Inoltre, per codice deontologico autoimposto, al fine di combattere la comune e illecita diffusione di contenuti intellettuali e industriali attraverso copie e plagi non autorizzati di materiali formativi:

- *Choralia Srl detiene tutti i diritti per i contenuti.*
- *Ogni diritto di riprodurre, trasferire, assegnare, o creare lavori derivati e basati su tali contenuti è consentito solo a seguito di un permesso scritto di Choralia Srl.*
- *Choralia si riserva di fare lecito riferimento agli articoli scientifici e alla bibliografia impiegati per lo sviluppo dei contenuti.*

14/07/2016

choralia
formazione a prova di business

SALES PROJECT MANAGEMENT

Molte aziende in Italia producono, mettono a punto e vendono per commesse, con trattative lunghe, importanti, faticose, dispendiose… e noi stessi – consulenti di sviluppo delle risorse umane – vendiamo ... "progetti".

Che cosa abbiamo in comune, ad esempio, con i nostri acquirenti quali Permasteelisa, che produce facciate continue per grattacieli … e con Comau che fa Robot?

Ci confrontiamo con problemi complessi dei clienti e per essi dobbiamo - letteralmente - *progettare* una soluzione competitivamente vincente rispetto ai concorrenti, che crea un valor aggiunto distintivo, al fine di contribuire alla *loro* competitività nel *loro* mercato, per efficienza, efficacia, qualità o agilità di business.

Per rispondere alla necessità di pianificare, monitorare e gestire queste trattative, in cui sono coinvolte molte persone (vendite, pre sales, quotation, ecc…), sono sempre più diffusi sistemi di CRM che tracciano non solo il loro avanzamento, ma anche il loro flusso di lavoro, di informazioni e l'impego di risorse lungo di esso

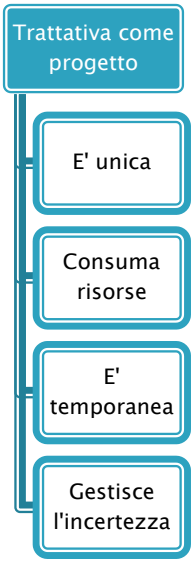
IL CONCETTO

Non tutte le vendite di prodotto o di servizio sono a progetto, lo sono piuttosto le vendite più complesse, in cui il ciclo - dall'identificazione di un prospect fino alla possibilità di chiudere l'affare - può richiedere parecchio tempo e coinvolgere persone diverse.

Queste vendite più complesse hanno un processo più articolato, a cui spesso l'intera organizzazione partecipa, allo scopo di chiudere l'affare.

Ma perché – almeno questo tipo di vendite – non sono gestite come un progetto? La risposta, naturalmente, è che nessuno – fino ad oggi – ha visto un ciclo di vendita come... un progetto.

Ma cerchiamo di analizzare a fondo alcuni degli elementi caratteristici di una trattativa di vendita:



1. È **unica:** ci possono essere un numero di vendite analoghe in corso, ma ogni occasione, per ogni cliente e bisogno specifico, è irripetibile.

2. **Consuma risorse**: tempo di vendita (incontri, riunioni, lavoro individuale e di team), ovviamente, ma anche una combinazione di servizi professionali, economico finanziari, legali e anche altre funzioni specialistiche. Spesso consuma anche **marginalità**, se si è costretti a lavorare su quotazioni al ribasso.

3. È **temporanea**: ha un inizio, quando l'opportunità di vendita è identificata, ed una fine, quando l'accordo è firmato o perso.

4. Gestisce **l'incertezza**: chiaramente qualsiasi vendita ha un margine di incertezza e l'attività di vendita ha proprio lo scopo di trasformare l'incertezza nel risultato desiderato. Dal punto di vista del fornitore significa portare a casa un lavoro fattibile, sostenibile, remunerativo: ma consideriamo anche il necessario win - win. Cliente e fornitore soddisfatti dell'accordo.

Bene, se un ciclo di vendita per un potenziale cliente presenta queste caratteristiche, lo abbiamo appena definito esattamente come un **progetto**.

IL PROBLEMA

Il fallimento di un progetto significa "cadere" in uno – o in una combinazione – dei seguenti tre casi:

- mancare l'obiettivo, in termini di qualità attesa dal cliente, che può essere declinata in specifiche dimensioni, funzioni, prestazioni, finiture, durate, affidabilità, etc. e in sintesi significa mancare il risultato voluto, quindi, nei progetti di vendita, perdere la vendita;
- sforare i tempi, che in certi progetti significa vedersi applicate penali e/o compromettere il rapporto col cliente, futuri progetti

e/o vendite. “Arrivare tardi” nei progetti di vendita significa arrivare quando il cliente ha già definito il capitolato (e quindi non se ne possono influenzare i criteri e i requisiti... e quindi si rischia di essere solo uno de tanti a fare un prezzo) o addirittura comprato da altri;

- sforare la marginalità attesa, che in tutti i progetti significa lavorare con redditività ridotta (o assente!). Nella vendita significa peggiorare la qualità della offerta, e così facendo comprimere ulteriormente il budget della realizzazione del progetto successivo, avviandolo viziato all’origine. Ne conseguono le annose diatribe, o aspre contrapposizioni, fra il “ruolo commerciale” (vendite e presales) e il “ruolo tecnico” (team di progetto), dove i secondi sostengono che i commerciali hanno “fatto i conti senza l’oste”… mentre i primi lamentano la rigidità.

La maggior parte dei progetti – in generale, non solo nella vendita – fallisce per un “peccato originale”, cioè si trascura, tralascia, o comunque non si dedica sufficiente attenzione e valore alle attività di analisi dei requisiti (in gergo Project Requirements).

Ed è proprio in questa fase del progetto che le attività della vendita assumono enorme valore! Tutti noi sappiamo la differenza che passa fra “portare a casa” una vendita e poi faticare per renderla redditizia, con un margine che va difeso e gestito durante l’esecuzione.

Se poniamo attenzione, non solo alla differenza, ma a come tale differenza è determinata, si evidenzia come le attività commerciali siano di cruciale importanza.

I BENEFICI DI UNA GESTIONE DELLA VENDITA PER PROGETTI

La gestione di un'opportunità di vendita come un progetto può contribuire a ridurre i rischi e aumentare la probabilità di successo, se accettiamo la definizione della gestione del progetto come l'applicazione di conoscenze, competenze, strumenti e tecniche per contribuire al raggiungimento di un risultato.

Oltre a ciò consideriamo che per il cliente, lo stesso acquisto – quando comporta un ampio investimento (come nel caso di impianti) – è un progetto, che lo si riconosca o no.

Se vogliamo quindi essere veramente orientati al cliente e al mercato è importante **pensare per progetti. Anche per noi venditori orgogliosi di questo mestiere.**

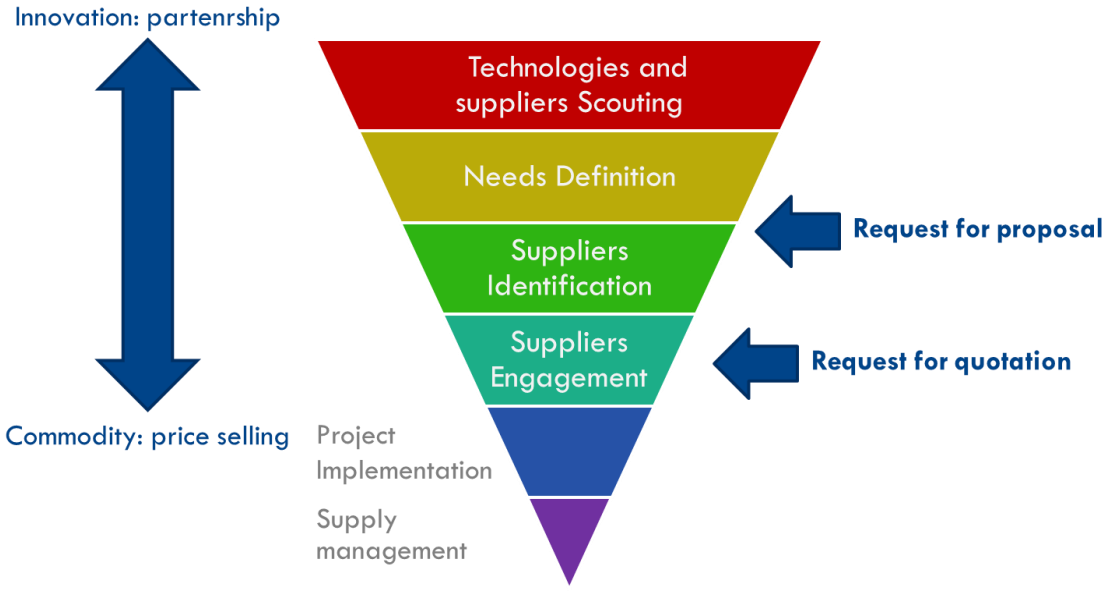
L'APPLICAZIONE DEL PROJECT MANAGEMENT AI PROGETTI DI VENDITA

Non tutte le vendite B2B possono essere viste come progetti.

I venditori impegnati in attività altamente transazionali – come avviene per le materie prime ad acquisto ricorrente – potrebbero avere un limitato valore aggiunto percepito, da questo approccio.

Anche nei mercati altamente regolamentati, come nella sanità e nei contratti con l'amministrazione pubblica, ci sono regole che dettano, già e in gran parte, le attività delle vendite. Ma non sono altro che vincoli di progetto.

Nella immagine sotto: descrizione del processo di acquisto del cliente e gestione del processo di vendita nelle fasi iniziali o nelle fasi finali di decisione. Quanto più siamo in grado di essere presi in considerazione nelle fasi preliminari, tanto maggiore è la chance di ispirare e influenzare i criteri di acquisto del cliente nelle fasi di decisione



Ma anche queste vendite - orientate a controllare e a influenzare i criteri contenuti nel capitolato d'appalto – ma **ben prima** che giunga la richiesta di una proposta (RFP) o di un prezzo (RFQ) – si potrebbero migliorare con il coordinamento di attività volte a muoversi in un ciclo di vendita molto lungo e complesso, prima della gara finale. Se siamo in grado di fare recepire al cliente criteri di acquisto importanti per noi, avremo maggiori possibilità di produrre un progetto di vendita "on time, on cost e on quality".

Per contro, tutte le attività di vendita che richiedono più incontri con le parti interessate e che comportano l'impiego di ingenti risorse, al fine di competere nella acquisizione di contratti di valore elevato, possono essere gestiti in modo efficace utilizzando i principi e le tecniche di project management.

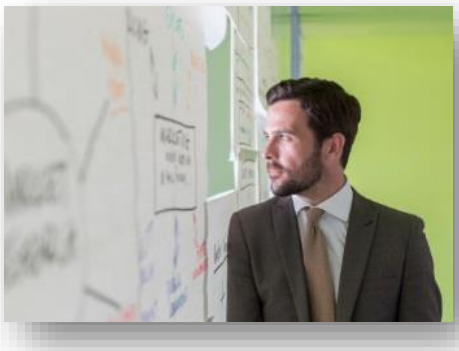
L'idea di gestire la vendita come un progetto può sembrare – per molti venditori - come un sacco di lavoro extra. Anzi molti di essi sono orgogliosi e gelosi del concetto di vendita come pura relazione e genio persuasorio, che non può essere pianificata, controllata e messa a sistema.

Per tutte queste persone, è meglio concentrarsi sui principi importanti del project management e vedere come possono essere facilmente applicati.

I FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO DI UN PROGETTO DI VENDITA

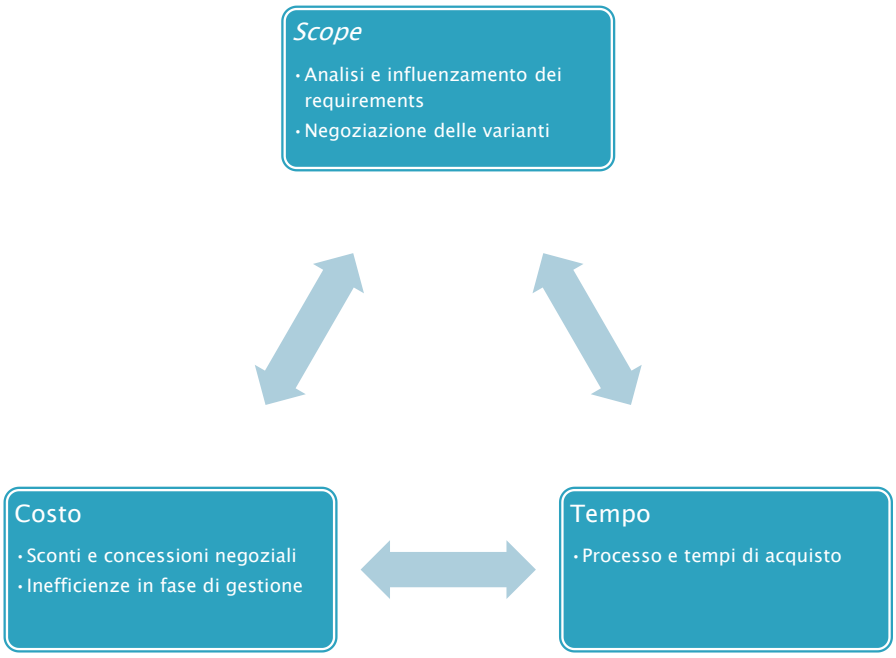
La comprensione dei vincoli a cui è soggetto un venditore è fondamentale per il successo di qualsiasi esercizio commerciale.

Un venditore che lavora su una opportunità è costantemente alla ricerca di allineare i bisogni del cliente, il prezzo (determinato dal budget e non il contrario!) ed i tempi per la sua approvazione (vendita).



Un riferimento utile è il "triangolo di ferro", che rappresentano il triplice vincolo del project management di scopo, costi e tempo.

Identificando i vincoli del progetto di vendita, è possibile focalizzare meglio l'efficacia ed efficienza del processo di vendita. Una diretta conseguenza è l'innalzamento della percezione di qualità da parte del cliente, spostando l'accento sul valore della offerta, rispetto al prezzo.



Puntare sulla qualità della fase di vendita consente ai venditori di ottenere migliori prestazioni chiudendo di più e difendendo il valore.

Vediamo come gestire in modo efficace i vincoli può contribuire a

ridurre i rischi e aumentare i tassi di successo:

- Tempo - Se un venditore sapesse esattamente quando il suo cliente sta per dare abbrivio ad un processo di acquisto e prendere una decisione, potrebbe allineare il processo di vendita con esso, conducendo i vari passi in sincronia con le aspettative del cliente ed ottenere il massimo della percezione di valore.
- Scope (Ambito) - Se un venditore sapesse aiutare il cliente – non solo a formulare correttamente le aspettative – ma anche a identificarle completamente, permetterebbe di definire le esigenze specifiche (requirements) e di business del cliente, esse diventerebbero asse portante nell'elaborazione della proposta e nella presentazione della stessa, basata su criteri di acquisto del cliente, dimostrando un concreto valore aggiunto e un ROI interessante.
- Costo – Immaginiamo il "costo della vendita" come il margine gloriosamente (o scioccamente) lasciato sul campo della negoziazione. Se si evitasse – tramite una professionale e tempestiva analisi delle aspettative e presentazioni efficaci – di subire i criteri e il capitolato del cliente, creando valore aggiunto nel percepire ed adottare le specifiche da noi offerte … prima della partenza della gara!
- Ancora Costo (del successivo progetto di realizzazione presso il cliente) – Immaginate poi una gara tirata al prezzo senza fine: quanti e quali tagli immaginate in fase di realizzazione del progetto (pur nel rispetto del capitolato)?
- Ancora Ambito (del successivo progetto di realizzazione presso il cliente) – E che dire delle troppe e dispendiose future varianti, modifiche, integrazioni e magari penali, se prevedessimo in fase di vendita ciò che è necessario per soddisfare il cliente, la valutazione dei costi – e quindi del prezzo – sarebbe più mirata ed oculata, senza troppe riserve e arrotondamenti che fanno uscire di prezzo.

Valorizzando il progetto di vendita, gestendo correttamente le attività commerciali, si possono limitare **i sacrifici di margine**, immediata conseguenza delle trattative concentrate solo sul prezzo.

La qualità della preparazione di tutto il progetto di vendita e di ogni singola riunione con il cliente (vera e propria milestone del progetto di vendita) è direttamente correlata alla capacità del venditore di capire ciascuno di questi vincoli e prendere le migliori decisioni in ordine ai potenziali ed inevitabili compromessi.

La qualità della preparazione di tutto il progetto di vendita e di ogni singola riunione con il cliente (vera e propria milestone del progetto di vendita) è direttamente correlata alla capacità del venditore di capire ciascuno di questi vincoli e prendere le migliori decisioni in ordine ai potenziali ed inevitabili compromessi.

MANAGING SALES PROJECTS CHORALIA

Choralia da anni applica metodo alla propria attività di vendita. I progetti di consulenza ed i piani formativi sono definiti con cliente nel dettaglio, esplorando le peculiarità e definendo le specifiche che rendono l'investimento in formazione profittevole.

Sono determinanti per il successo della vendita sia l'attenta raccolta dei requisiti, sia l'analisi e la traduzione di essi in risultati desiderati. Solo così si propongono soluzioni che incontrano le aspettative del cliente, nel valore, nei tempi, nei contenuti e – alla fine, ma ancor più importante – nei risultati.

La vendita di progetti – e la progettazione della vendita – è un know-how che può essere trasferito, un approccio metodologico efficace ed efficiente, che attraverso l'uso di opportune tecniche e strumenti di Project Management salvaguarda la proficua relazione con cliente, i tempi, la vendita, la marginalità.

Il punto nodale è quello della raccolta e analisi dei "requirements" i requisiti, che tipicamente nel modo delle vendite si chiamano aspettative e bisogni del cliente. Identificarli, approfondirli e definirli

al meglio permette di gettare le basi per una pianificazione congrua e coerente. La soluzione ideale è la collaborazione – in tale fase – di chi conduce la trattativa dal punto di vista commerciale e di chi poi la svilupperà dal punto di vista tecnico. Collaborazione che deve accendersi prima possibile, non a commessa acquisita. Per far ciò sono necessari allineamenti specifici e frequenti, ma anche tecniche e strumenti che facilitano l'emersione delle esigenze e delle attese del cliente, il loro chiarimento, recepimento e di conseguenza a tutte le altre attività di progetto, e di vendita, la loro soddisfazione.

Chi gestisce progetti senza occuparsi della loro vendita, avverte la rilevanza di tale fase, come pure chi vende progetti senza poi partecipare alla loro realizzazione apprezza il miglioramento delle vendite (come valore e margine) che consegue quando il supporto e orientamento sono portati come valore al cliente.

L'approccio metodologico alla vendita di commesse, usando processi, tecniche e strumenti tipici del PM, permette una maggior confidenza nei tempi, nei costi e nella qualità di ciò che verrà consegnato al cliente alla fine della commessa, e ciò aiuta a vendere, e vendere meglio.

Andando anche oltre, con metodi utilizzati nella gestione di progetto si possono anche monitorare e orientare le vendite e il loro sviluppo nel tempo, con particolare interesse di tutto l'ufficio commerciale.

Fondamentale nella sinergia di questo approccio tecnico alle attività commerciali è la comunicazione, sia con il cliente, sia all'interno dell'intero team di progetto.

Il Project Management è costituito in gran parte da "comunicazione", orientata all'efficacia ed efficienza. Il PM applicato alla vendita diventa un approccio metodologico che aumenta la probabilità di concludere la vendita, nei tempi corretti e con soddisfazione di marginalità. Ma ancor più aumenta la probabilità che "il venduto" stesso possa rispettare i tempi, soddisfare pienamente il cliente e produrre concreta redditività a chi lo ha venduto.