

DIRETTORE VENDITA IN AFFITTO

ALLENA I TUOI VENDITORI ALLA GUERRA DELLE VENDITE

COME CREARE
UN ANNUNCIO
PER LA TUA AZIENDA

COME SVOLGERE
I COLLOQUI E
COSA CHIEDERE

CALCOLARE UN PIANO
INCENTIVI E CARRIERA
PER I TUOI VENDITORI



GUIDA ALLA SELEZIONE DEI VENDITORI

CRISTINA DE MARTINIS

SOMMARIO

3

INTRODUZIONE

4

COME CREARE UN ANNUNCIO ACCATTIVANTE PER LA TUA AZIENDA E ATTRARRE FIN DA SUBITO I MIGLIORI CANDIDATI

10

COME PRE-SELEZIONARE LE PERSONE REALMENTE INTERESSATE

16

COME SVOLGERE IL 1° COLLOQUIO E COSA CHIEDERE

20

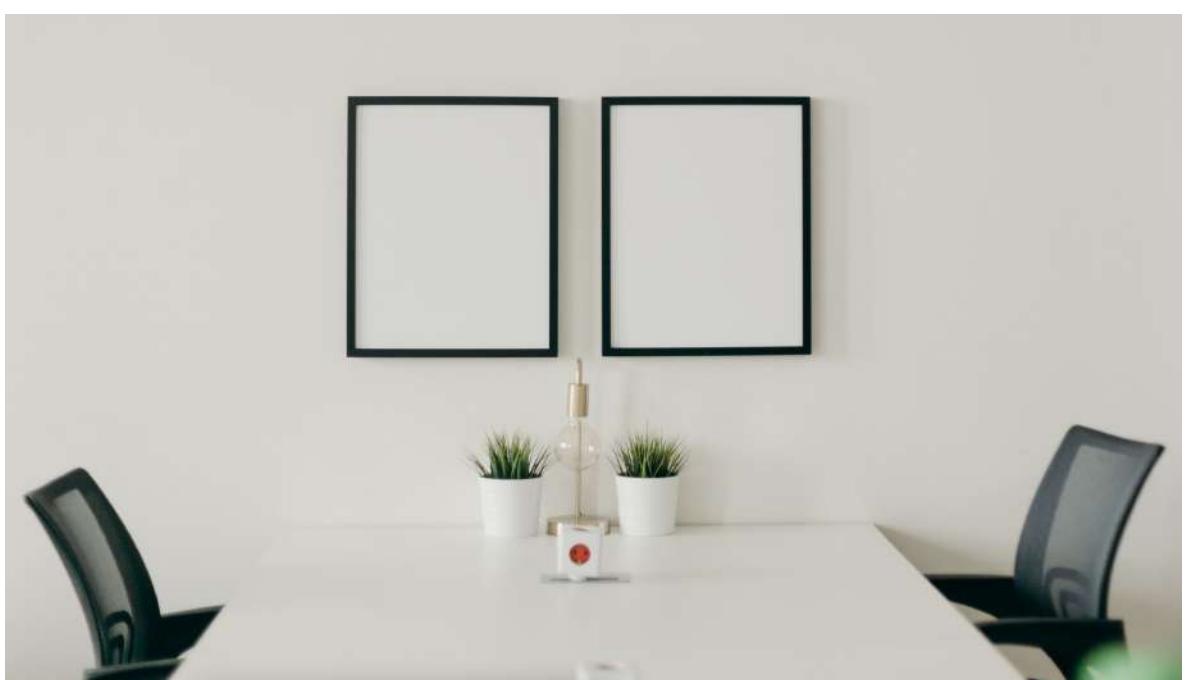
COME SVOLGERE IL 2° COLLOQUIO E COSA CHIEDERE

22

COME CALCOLARE UN PIANO DI INCENTIVI E CARRIERA PER I TUOI VENDITORI

31

CONCLUSIONE





INTRODUZIONE DI CRISTINA DE MARTINIS

Spesso gli imprenditori hanno difficoltà ad assumere ottimi venditori. Questo è dovuto a diversi fattori: mancanza di tempo, ricerca del campione in grado di fare tutto da solo, mancanza di un adeguato piano provvigionale, etc.

Purtroppo però assumere bravi venditori è fondamentale per la salute e la crescita della propria azienda. Una cattiva assunzione può essere come un veleno per gli altri venditori, per il marketing (il cattivo venditore spreca i contatti della pubblicità) e per il direttore commerciale.

In questa guida pratica andiamo a vedere alcuni suggerimenti e strategie per assumere un'ottima risorsa per la tua rete vendita.

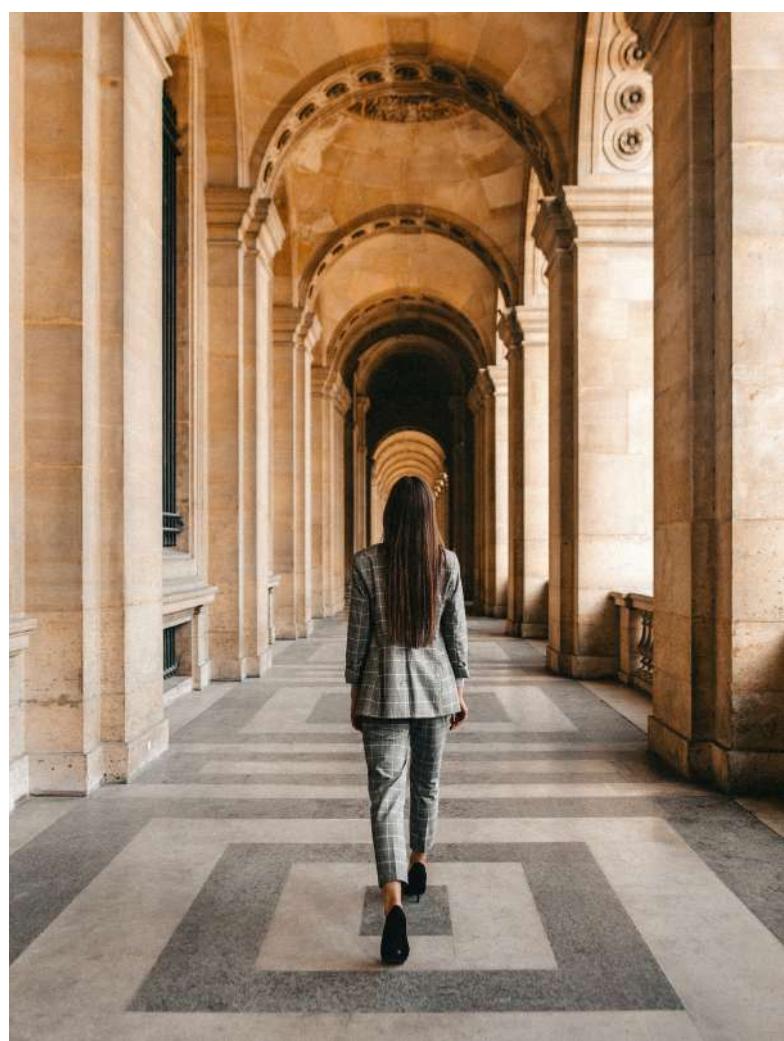
Ricorda che nessun venditore può dare il massimo in azienda senza un'adeguata formazione da parte tua o da parte del direttore commerciale: sulle caratteristiche del prodotto, sul suo utilizzo, sulla tipologia di clienti che già servite.

Inoltre è consigliato avere un CRM in azienda, un software gestionale capace di monitorare i risultati dei tuoi venditori e di tenere traccia della spesa dei tuoi clienti.

Questo ti permetterà di:

- valutare il candidato attraverso dei numeri precisi
- e anche di assegnargli clienti non troppo importanti per la tua azienda, evitando il rischio che possa “bruciarli” non chiudendo la vendita che un collega avrebbe chiuso con facilità.

Bene iniziamo.



COME CREARE UN ANNUNCIO ACCATTIVANTE PER LA TUA AZIENDA E ATTIRARE FIN DA SUBITO I MIGLIORI CANDIDATI

Uno degli errori principali che si fanno in fase di ricerca e assunzione riguarda proprio la scrittura dell'annuncio.

L'errore più diffuso è proprio una descrizione del lavoro poco chiara e poco accattivante.

Non puoi attirare le persone giuste se non determini gli elementi essenziali della posizione lavorativa, come orari, tipologia di retribuzione, esperienza richiesta, settore in cui operi e così via.

Quindi, prima ancora di scrivere l'annuncio, definisci chiaramente i compiti che dovrà svolgere in aziende, modalità di lavoro e obiettivi di breve- medio

e lungo periodo.

In base alle specifiche del tuo annuncio di lavoro, inizierai già a profilare i candidati in modo tale da arrivare alle fasi successive solo con chi ha realmente potenziale per la tua azienda.

Quindi:

CHIARISCI BENE COSA SERVE REALMENTE AL TUO REPARTO VENDITA

Si onesto sul budget a tua disposizione, fisso e percentuali che puoi offrire, sulla tua attuale capacità di gestione e formazione di una nuova risorsa, sugli obiettivi che vuoi conseguire nel breve e nel lungo termine. Se in passato hai avuto brutte sorprese,

inserisci nell'annuncio anche una descrizione di chi NON vuoi, quali comportamenti o atteggiamenti non rispecchiano ciò che stai cercando.



SCRIVI UN ANNUNCIO CHIARO

Sii chiaro e preciso. Dividi il tuo annuncio in sezioni ben evidenziate:

- Chi stai cercando
- Cosa ti aspetti da lui
- Quali sono le modalità di lavoro
- Quali benefici avrà nella tua azienda
- Come si svolgerà il processo di selezione

- Cosa deve fare per candidarsi.

È importante dare un'aspettativa realistica al candidato su come sarà il lavoro per evitare di perdere tempo più avanti con persone non in linea con il ruolo.

Inoltre, cerca di usare un linguaggio specifico. Dire "farai parte di un team di vendita di successo" può andare bene, ma è meglio dire: "lavorerai all'interno di un team di sei persone, utilizzando gli strumenti XY per ottenere Z".

Questo tipo di comunicazione fornisce un quadro molto più chiaro al candidato e permette di attirare persone più in target.

Inserirei anche una sezione di abilità e/o esperienze obbligatorie, come l'uso di determinati strumenti o l'esperienza in uno specifico settore o ruolo dirigenziale.

MOSTRA IL TUO ANNUNCIO ALLE PERSONE GIUSTE

L'utilizzo di diversi canali per mostrare il tuo annuncio è fondamentale. Sei hai definito bene quali sono le tue esigenze aziendali e le caratteristiche che deve avere la persona di tuo interesse, sarà più facile chiedersi "dove si trova?"

Potrebbe trovarsi su Facebook, sui portali di lavoro, su LinkedIn oppure potrebbe essere reperibile solo tramite passaparola, in base alla esperienza che richiedi.

Ovunque sia, ricordati di rispettare l'autorità della tua azienda e del tuo brand e non fare come certe aziende che ancora mi scrivono in privato su LinkedIn "cerchiamo agenti plurimandatari..."



Ancora potrebbe trovarsi tra qualche giovane ragazzo o ragazza pronti ad imparare il mestiere, se hai la possibilità di formare interamente la persona da zero, è molto meglio dare priorità all'attitudine caratteriale piuttosto che all'esperienza pregressa.

Una volta scritto il tuo annuncio, l'obiettivo è mostrarlo al maggior numero possibile di persone in target, proprio come se stessi vendendo un prodotto/

servizio: in fondo anche la ricerca di un valido collaboratore è una vendita! Proprio per questo devi:

RENDERE LA TUA AZIENDA ACCATTIVANTE

A volte, l'imprenditore è così focalizzato sulle competenze della persona da assumere che si dimentica un aspetto importante: perché un valido collaboratore dovrebbe lavorare proprio con te? Cosa of-

fri di diverso dagli altri? Non sottovalutare questo aspetto. Per attirare i migliori devi mostrare di essere il migliore.

Quindi il tuo annuncio deve essere accattivante. È importante:

- **Dare un titolo specifico al tuo annuncio.**

Se ad esempio lavori nell'estetica, non scrivere [Cerco Venditore] ma [Cerco un/una consulente

**L'attitudine non si insegna,
l'esperienza si fa.**



del benessere, pronta/o a trasformare la vita delle donne]. Più è interessante e specifico il tuo titolo, più persone qualificate leggeranno il tuo annuncio.

• *Dare una panoramica interessante dell'azienda.*

Perché è bello o prestigioso lavorare con voi? Perché è bello vendere i vostri prodotti/servizi? Che impatto potrà avere il venditore sulla vita delle persone?

Sapevi che il 75% dei candidati verifica la reputazione di un'azienda prima di candidarsi per il lavoro? E se non piace loro ciò che vedono, il 69% non farà domanda, anche se stavano cercando proprio un lavoro simile al tuo.

Investire sulla reputazione del tuo brand o della tua persona è importante non solo per i clienti, ma anche per attrarre i migliori collaboratori.

Se riesci a rendere la tua

azienda attraente anche per dipendenti e collaboratori, il processo di reclutamento sarà più semplice, più efficace e più veloce. Infatti funziona esattamente come per i clienti. Quando un cliente si trova bene a lavorare con te, genera un Referral. Ovvero parla della tua azienda con altre persone. Lo stesso accadrà con i tuoi collaboratori.

Ora che abbiamo visto gli elementi per un annuncio efficace, passiamo alla prossima fase.



**Investire sulla reputazione
del tuo brand
o della tua persona
è importante
non solo per i clienti,
ma anche per attrarre
i migliori collaboratori.**

COME PRE-SELEZIONARE LE PERSONE REALMENTE INTERESSATE

Prima di tutto, è importante aver mostrato il giusto annuncio, chiaro ed accattivante, nel luogo giusto. Infatti uno degli errori più comuni è mettere il proprio annuncio... ovunque, pensando così di attirare tante persone. Ma la qualità è più importante della quantità delle richieste, altrimenti finiamo sommersi di gente che cerca solo uno stipendio e un'azienda che la mantenga. Oppure di gente fuori target.

Se cerchi qualcuno con grande esperienza di vendita in un settore specifico,

è difficile che lo troverai su un gruppo facebook generico. Se cerchi qualcuno con molta esperienza e capace di assumersi molte responsabilità, difficilmente potrà essere molto giovane e chiedere poco. Ti ricordi l'importanza dell'annuncio? Con una chiara descrizione del lavoro e dei requisiti, puoi fare già una forte scrematura iniziale: confrontando le candidature con la tua descrizione e rimuovendo tutte le candidature non idonee.

Se la persona si candida ignorando i requisiti richiesti e chiaramente mostrati nell'annuncio...

andando avanti la situazione può solo peggiorare!

Inoltre ti consiglio di difidare dei candidati che si definiscono "superstar delle vendite" senza nulla di tangibile da dimostrare. Concentrati invece sui risultati che hanno ottenuto nei ruoli precedenti.

Ti consiglio anche di creare una procedura per la gestione dei curriculum, ad esempio affidando ad un tuo collaboratore il compito di fare un primo controllo dei curricula, scartando già da subito quelli che non rispettano i requisiti del tuo annuncio.

**A parità di competenze di vendita,
entrano in gioco le qualità caratteriali.
E quest'ultime non si insegnano,
le devi selezionare alla base.**





Quando abbiamo una lista di persone potenzialmente interessanti, è importante seguire questa regola:

Focalizzati prima sulle qualità caratteriali e solo dopo sulle competenze specifiche

È più facile insegnare ad una persona ad usare un particolare software piuttosto che insegnarle a sorridere mentre parla al telefono o ad essere educata.

Sai perché alcuni venditori faticano a chiudere mentre altri sono ben al di sopra della media? Perché a parità di competenze di vendita, entrano in gioco le qualità caratteriali. E quest'ultime non si insegnano, le devi selezionare alla base.

Per darti qualche dato, una rete vendita può avere un fuoriclasse che da solo contribuisce fino al 64% delle entrate dell'azienda (e giustamente portarsi a casa anche il 50% in più di commissioni rispetto ai suoi colleghi).

**È più facile insegnare
ad una persona ad usare
un particolare software
piuttosto che insegnarle a
sorridere mentre parla
al telefono o
ad essere educata.**





QUALI SONO LE QUALITÀ DI UN GRANDE VENDITORE?

Objective Management Group ha condotto una ricerca su un campione di 1 milione di venditori per isolare le qualità caratteriali più significative al fine di ottenere grandi risultati nelle vendite.

Confrontando le risposte dei venditori più bravi tra tutti (l'1% con i risultati migliori del campione osservato) con le risposte del 5% dei venditori peggiori (il 5% con i risultati peg-

giori del campione osservato), ecco i risultati:

- **Forte senso di responsabilità:** il 94% dei venditori migliori si prende la piena responsabilità dei propri risultati. Non cerca scuse quando le vendite vanno male e non ha paura di prendersi i meriti dei suoi risultati. Mentre l'80% dei venditori peggiori cerca scuse e giustificazioni per i propri risultati.

- **Addestrabilità:** il 99,5% dei migliori venditori concorda sull'importanza dell'addestramento e

della formazione costante, sia professionale sia personale. A differenza dei venditori peggiori, i migliori si fanno addestrare da chi è più bravo e non crede di sapere già tutto.

- **Mai a disagio nel parlare di soldi:** il 98% dei migliori venditori non ha nessun problema a parlare di soldi! Mentre il 98% dei peggiori si sente a disagio quando si arriva a parlare di soldi! Per i tuoi venditori, parlare di soldi deve essere naturale come parlare del tempo che fa.

- **Alta tolleranza ai soldi:** il 95% dei migliori non si impressiona facilmente con grandi cifre. Per loro 1 milione o 1 miliardo non cambiano la qualità della trattativa. Qualità assente nel 75% dei venditori peggiori.
- **Nessun bisogno di approvazione:** il 78% dei venditori migliori non ha bisogno di piacere al cliente! Questo è importantissimo: i tuoi venditori devono dire al cliente ciò di cui ha realmente necessità e, molto spesso, può essere qualcosa di scomodo da far notare. I tuoi venditori non devono avere interesse ad apparire piacevoli al cliente, devono essere utili!
- **Attitudine consulenziale:** avere realmente a cuore i propri clienti è molto importante. Il 66% dei venditori migliori ha qualità consulenziali, cioè hanno realmente interesse a conoscere i problemi dei loro clienti, ad ascoltarli, per aiutarli a risolverli nel modo migliore. Mentre nessuno dei venditori peggiori è risultato avere questa qualità!
- **Orientamento ai risultati:** può sembrare ovvio per chi vuole fare il venditore, ma così non è. Da un lato, il 100% dei venditori migliori valuta il proprio lavoro sui risultati raggiunti; dall'altro, solo 16% dei venditori peggiori è risultato orientato ai risultati. Evidentemente molti "venditori" sono solo in cerca di uno stipendio!
- **Cacciatori di opportunità:** il 77% dei venditori migliori è proattivo nella ricerca di opportunità per l'azienda. Vuol dire che ha chiaro che i suoi risultati, sono i risultati dell'azienda: più fattura l'azienda, più fattura lui.
- **Capacità di qualificare i clienti:** 59% dei venditori migliori (contro solo 11% dei venditori peggiori) ha la capacità di qualificare il cliente in base ai parametri aziendali e specifici di diversi prodotti o servizi disponibili. Questa qualità è importantissima per la soddisfazione finale del cliente, che sarà stato adeguatamente consigliato sul prodotto o servizio utile per il suo scopo.
- **Gestione del tempo:** Il tempo è una delle risorse più preziosa che i venditori hanno a loro disposizione. I migliori venditori sono in grado di gestire la propria giornata lavorativa in base sia agli obiettivi aziendali sia alle esigenze del cliente. Quando non aiutano i clienti, i migliori venditori utilizzano il proprio tempo per l'ottimizzazione dei processi di vendita, la formazione e la cura dei già clienti.
- **Alta motivazione e grinta:** i migliori venditori si portano la motivazione da casa! Non hanno bisogno di continue riunioni motivazionali e non hanno problemi di autostima personale. Sanno motivarsi da soli per portare a casa i risultati e non si demoralizzano quando il cliente rifiuta una proposta.

Bene, abbiamo visto le attitudini caratteriali dei venditori di élite: e sono proprio quelle che dovresti valutare nei tuoi candidati.

COME SVOLGERE IL 1° COLLOQUIO E COSA CHIEDERE

Adesso che sappiamo bene le esigenze della nostra azienda, abbiamo una procedura per scremare i curriculum, conosciamo le qualità caratteriali da cercare nel nostro futuro venditore, possiamo andare a svolgere il colloquio ai candidati più promettenti.

Uno degli errori più diffusi in questa fase è: non prepararsi per il colloquio di lavoro!

E sì, il venditore non è l'unico che dovrebbe arrivare completamente preparato per il colloquio. Prima di incontrare il candidato, rivedi il suo curriculum e segnati le parti più interessanti e quelle più controverse, poi preparati delle domande su misura.

Un altro errore da evitare

è dedicare troppo tempo ai colloqui. Pianifica bene il numero di colloqui in un giorno e cerca di rispettare un tempo massimo per ognuno, che può variare da 30 a 45 minuti.

Se non gestisci bene il processo di selezione, potresti ritrovarti sommerso di colloqui, andando così a danneggiare la produttività aziendale.

Altro aspetto importante per quanto riguarda il colloquio è:

- **Sviluppare un chiaro processo di intervista**

Devi avere una procedura standard con cui intervistare tutti i candidati, in questo modo non rischi di valutare le persone con parametri diversi tra loro. Una procedura ti aiuterà

anche ad andare più veloce con i colloqui.

Ogni azienda è diversa e cercherà dei requisiti unici nel candidato, ma possiamo stabilire tre fasi chiave del colloquio.

Inizia con una chiacchiera informale. Rompi il ghiaccio con la persona che hai davanti e aiutala a rilassarsi. Se ci sono altre persone che valutano insieme a te, presentale al candidato e spiega perché sono presenti e quale ruolo ricoprono in azienda. Una persona rilassata tenderà ad essere più sincera e ad aprirsi di più.

Come abbiamo visto è importante:

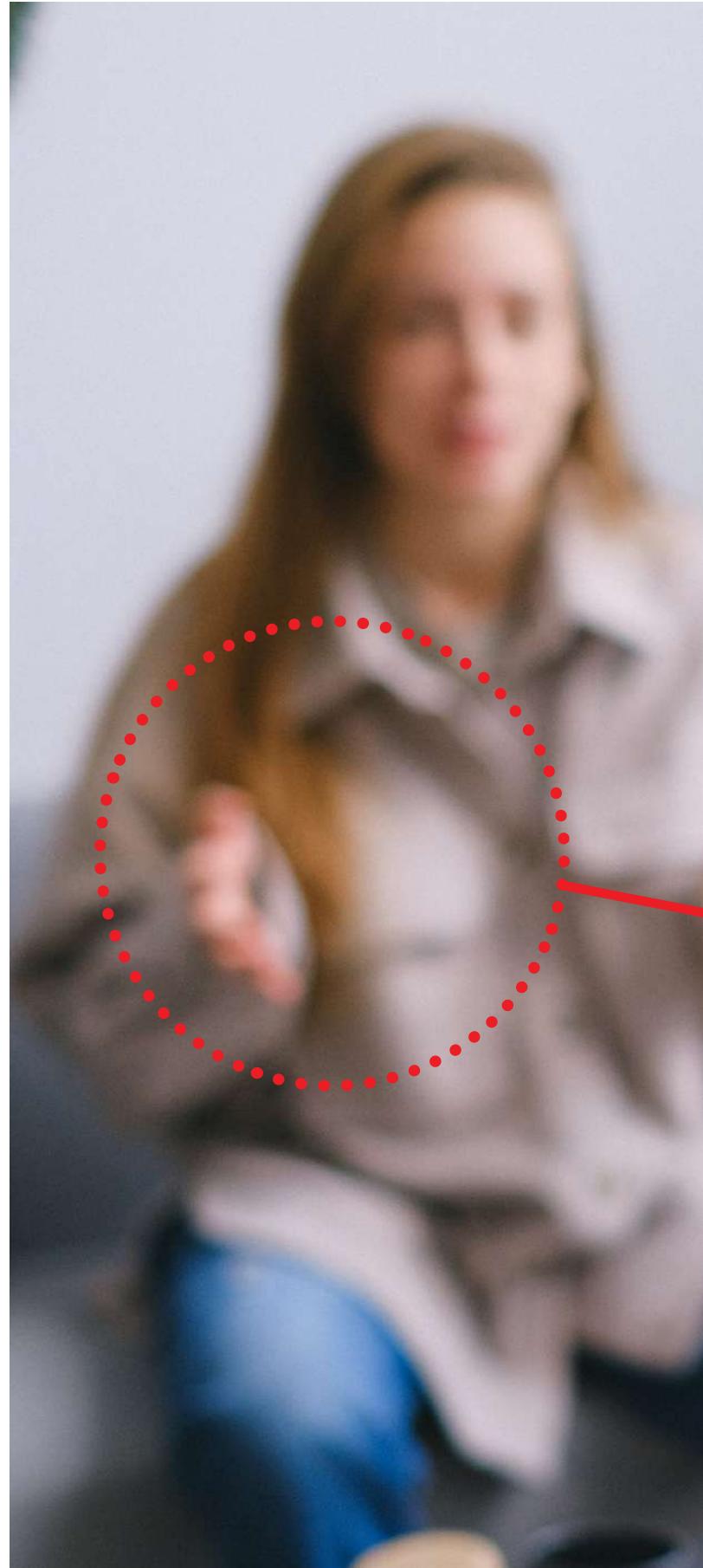
- **Intervistare il candidato con uno scopo ben preciso**



Prima di iniziare i tuoi colloqui, considera le qualità richieste nel candidato ideale e progetta le domande più utili per verificarle. Ricordati dell'annuncio che hai scritto e valuta in base alle attitudini caratteriale dei migliori venditori che abbiamo visto in precedenza.

Ecco alcune domande che puoi utilizzare per generare il tipo di risposte che ti servono per la valutazione.

- **Responsabilità:** *Raccontami di un grosso errore che hai commesso in passato. Cosa hai fatto al riguardo? E qual è stato il risultato?*
- **Essere orientati agli obiettivi:** *cosa pensi di ottenere nei primi 3 mesi in questo ruolo?*
- **Alta motivazione:** *quando è stato l'ultimo rifiuto che hai ricevuto da un potenziale cliente? Cosa hai fatto dopo?*
- **Flessibilità:** *Raccontami di un momento in cui la tua azienda ha cambiato i processi o gli strumenti di lavoro. Che cosa hai fatto? Come hai gestito questo cambiamento?*
- **Conoscenza dell'azienda:** *Perché vuoi lavorare proprio nella nostra azienda? E cosa ti fa pensare che saresti un'ottima risorsa per noi?*
- **Persistenza:** *C'è stata una volta in cui ti è stato detto "No" ma hai comunque finito per convertire un potenziale cliente?*
- **Gestione del tempo:** *come decidi quando un potenziale cliente va seguito e quando invece non è un buon contatto ed è solo una perdita di tempo?*
- **Addestrabilità:** *parlami di qualcosa che hai imparato nell'ultimo anno e che hai applicato durante le tue trattative.*



• Strumenti: Hai familiarità con questo strumento/software che utilizziamo in azienda (o alternative simili)? Se il candidato dice di essere un esperto, fagli una domanda specifica su come lo ha usato. Questo ti aiuterà a capire quanto tempo dovrà investire in formazione.

Ricorda però che è più facile insegnare ad una persona uno strumento tecnico che un'attitudine caratteriale!

Bene, se il candidato ti è piaciuto è arrivato il momento di... fissare un secondo colloquio!



COME SVOLGERE IL 2° COLLOQUIO E COSA CHIEDERE

Come? Un secondo colloquio? Eh sì, al primo colloquio potresti non aver visto tutto ciò di cui hai bisogno prima di inserirlo in azienda.

• Verificare il carattere della persona

Ad esempio, il giorno del primo colloquio potrebbe essere stato l'unico dell'anno in cui era di buon umore: con un secondo colloquio puoi scoprire se invece è un pessimista cronico.

• Avere un parere da un'altra figura chiave della tua azienda

È bene tenere il secondo colloquio con un'altra delle figure chiave della tua azienda. In questo modo puoi avere più punti di vista sul candidato.

• Poder controllare le referenze

Dopo il primo colloquio, se il candidato ti è piaciuto, puoi anche controllare le referenze per vedere se c'è qualcosa che non quadra o se ci sono stati degli spiacevoli precedenti. Non è raro trovare persone che hanno rubato clienti o caratterialmente ingestibili in un team.

• Verificare la sua disponibilità ad essere addestrato

Dobbiamo ricordarci che anche il migliore dei venditori ha bisogno di addestramento specifico per vendere il nostro prodotto/servizio nel nostro specifico settore. La persona che abbiamo davanti è disposta a partire a testa bassa e formarsi per 1-2 mesi prima di prendere in

mano i contatti di potenziali clienti molto grandi o gestire i clienti più importanti? Oppure vuole subito essere una superstar?

Ricorda che non stiamo cercando un venditore primadonna, stiamo cercando una persona con la giusta attitudine caratteriale per portare risultati nella nostra azienda!

• Spiegargli l'inserimento in azienda

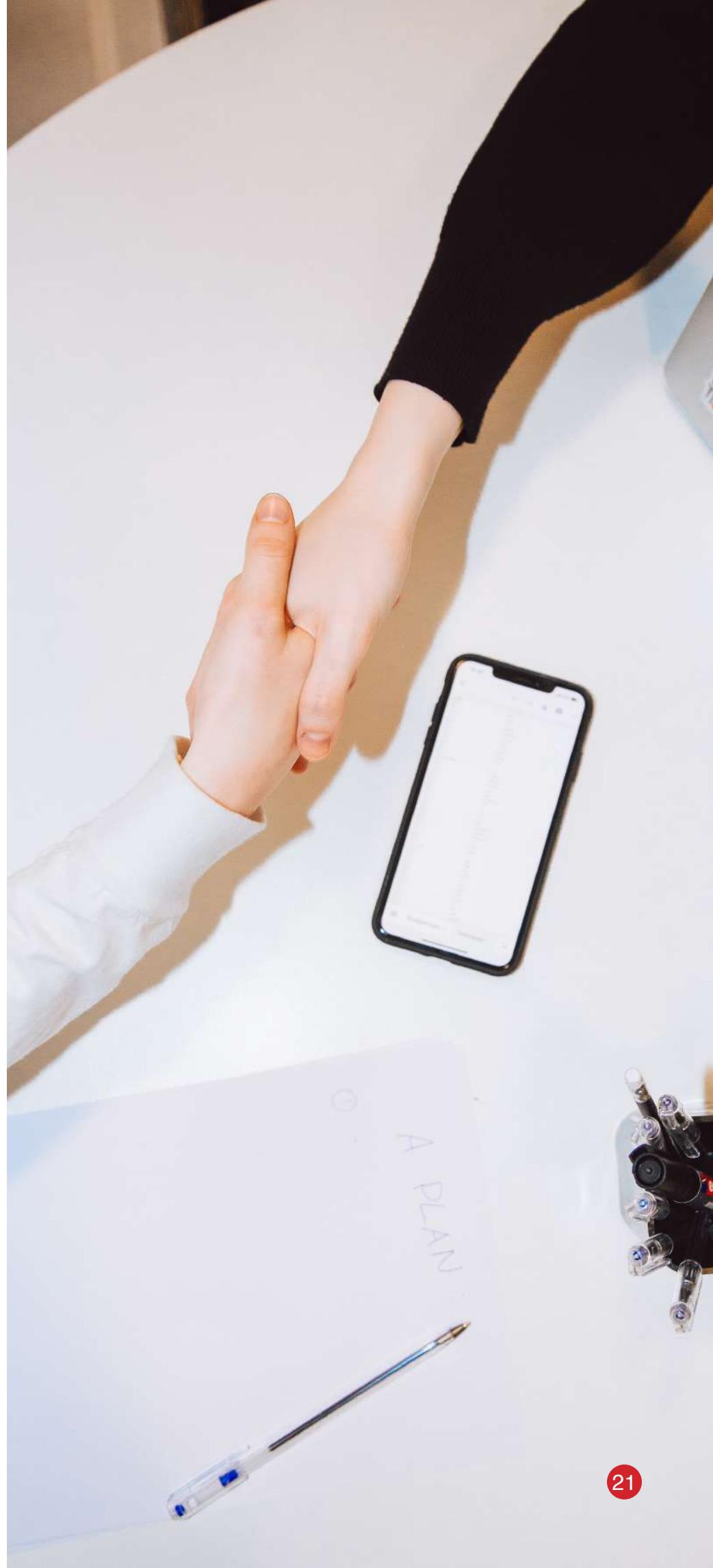
L'integrazione del nuovo venditore nel tuo team non avverrà in automatico dopo aver preso l'accordo. Dovrai mostragli cosa lo aspetta chiaramente nei prossimi mesi ed aiutarlo a comprendere la cultura aziendale. Solo così potrà dare il meglio fin da subito e lavorare serenamente con il resto del tuo team.

Quindi:

- Assicurati che il tuo nuovo venditore abbia chiari i suoi obiettivi di breve-medio termine e che comprenda le tue aspettative. Se hai bisogno che sia autonomo entro il secondo mese, dillo chiaramente in modo che possa lavorare per rispettare le tue aspettative.
- Assicurati che il nuovo venditore sia addestrato a comprendere non solo il prodotto/servizio, ma anche i valori dell'azienda. I venditori sono i primi rappresentanti dell'intera azienda agli occhi dei clienti.
- Assicurati di formare il nuovo venditore sui processi aziendali e che ci sia qualcuno a seguirlo adeguatamente su base giornaliera (soprattutto all'inizio), settimanale e mensile.

Quando il tuo nuovo venditore avrà terminato il processo di formazione nella tua azienda, sarà pienamente operativo ed autonomo.

Resta solo un ultimo aspetto: assicurarsi che sia stimolato economicamente a restare nella tua azienda!



COME CALCOLARE UN PIANO INCENTIVI E CARRIERA PER I TUOI VENDITORI

Sapevi che il 43% dei lavoratori sarebbe disposto a lasciare la propria azienda per un aumento di stipendio del 10%?

La retribuzione è un fattore importante per attrarre e trattenere i collaboratori, soprattutto nelle vendite. Immagina se quasi la metà del tuo team di vendita lasciasse l'azienda a causa di un piano di compensazione mal progettato. Non sarebbe bello, soprattutto dopo tutto l'in-

vestimento di tempo che abbiamo fatto su di lui per renderlo efficace.

Se la tua azienda fa fatica a trovare un equilibrio tra le esigenze di cassa e le esigenze economiche dei venditori, è probabile che sia arrivato il momento di valutare un nuovo piano di incentivi e commissioni.

Per un venditore è molto importante conoscere esattamente le sue commissioni e il piano di crescita. Soprattutto i venditori ad alto potenziale





**il 43% dei lavoratori
sarebbe disposto a lasciare la propria azienda
per un aumento di stipendio del 10%**

vorranno essere sicuri di guadagnare bene se portano grandi risultati.

Ecco alcuni suggerimenti da tenere in mente quando si crea un piano incentivi:

- Non limitare gli stipendi.**

Limitare gli stipendi riduce la motivazione dei tuoi venditori. D'altronde se li paghi a risultato, perché limitare il loro impegno a farti fatturare di più? Il direttore commerciale

dovrebbe supportare il proprio team ad essere ambizioso e a puntare ad alti guadagni in cambio del duro lavoro.

- **Cerca di fare un piano incentivi che duri a lungo!**

Cambiare i compensi per i venditori può essere spiazzante! E molto demotivante se la correzione delle commissioni è al ribasso.

Quindi cerca di farti bene i conti prima di comunicare le commissioni ai tuoi venditori e presentare un piano incentivi di lungo periodo.

- **Fai un piano semplice e chiaro**

Rendi chiaro il tuo piano compensi e le modalità con cui prendere eventuali bonus o fare carriera. Questo renderà i tuoi

venditori molto motivati e non si sentiranno “traditi” il giorno del calcolo delle commissioni, ritrovandosi con meno di quanto si aspettassero.

Ricorda, un venditore dovrebbe essere in grado di riempire gli spazi vuoti: se faccio X, guadagnerò Y. Inoltre la chiarezza del piano compensi ti aiuta anche a difenderti in caso di contestazioni.



**Il direttore commerciale
dovrebbe supportare il proprio team
ad essere ambizioso e a puntare ad alti
guadagni in cambio del duro lavoro.**





STRUTTURA DELLE COMMISSIONI DI VENDITA

Bene, come strutturare un piano incentivi? Vediamo le differenti strutture delle commissioni che possiamo utilizzare.

Una struttura delle commissioni di vendita indica quanto l'azienda pagherà ai propri venditori per ogni singola vendita. Quando pianifichi una struttura delle commissioni, devi tener conto di

tantissimi fattori come il tuo budget, i costi di acquisizione cliente (quanto spendi in marketing) e il valore di un cliente nel tempo, il suo lifetime value (quanto spenderà in azienda nei prossimi anni, e non solo il primo acquisto).

Il piano incentivi deve essere realizzato su misura per la tua azienda.

Ecco alcuni modelli, da valutare caso per caso, da poter utilizzare.

• Stipendio + commissioni

Con questo piano, ai venditori viene fornito uno stipendio base con commissione. Il rapporto standard tra stipendio e commissione è solitamente del 60:40 , dove il 60% è fisso e il 40% è variabile.

Questa struttura è ideale per le aziende in cui la fidelizzazione del venditore è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi di fatturato.

L'azienda sta investendo attivamente nel successo di lungo periodo del venditore, incentivando al contempo le prestazioni nel breve termine.

• **Piano di commissioni diretto**

Con questo piano, il reddito dei venditori proviene direttamente dalle vendite che chiudono. Non c'è stipendio base.

Questa struttura è ideale per le aziende agli inizi e con poco capitale perché il venditore si assume parte del rischio di impresa, rinunciando alla sicurezza di uno stipendio fisso. I venditori solo a percentuale possono dare alte prestazioni ma potrebbe essere difficile fidelizzarli all'azienda.

• **Piano di commissioni per quote raggiunte**

Con questo piano viene fissato un obiettivo o una quota. Supponiamo che un venditore abbia una quota

trimestrale di 90.000€ e una commissione trimestrale di €10.000. Se raggiunge l'85% della quota, riceverà l'85% della commissione.

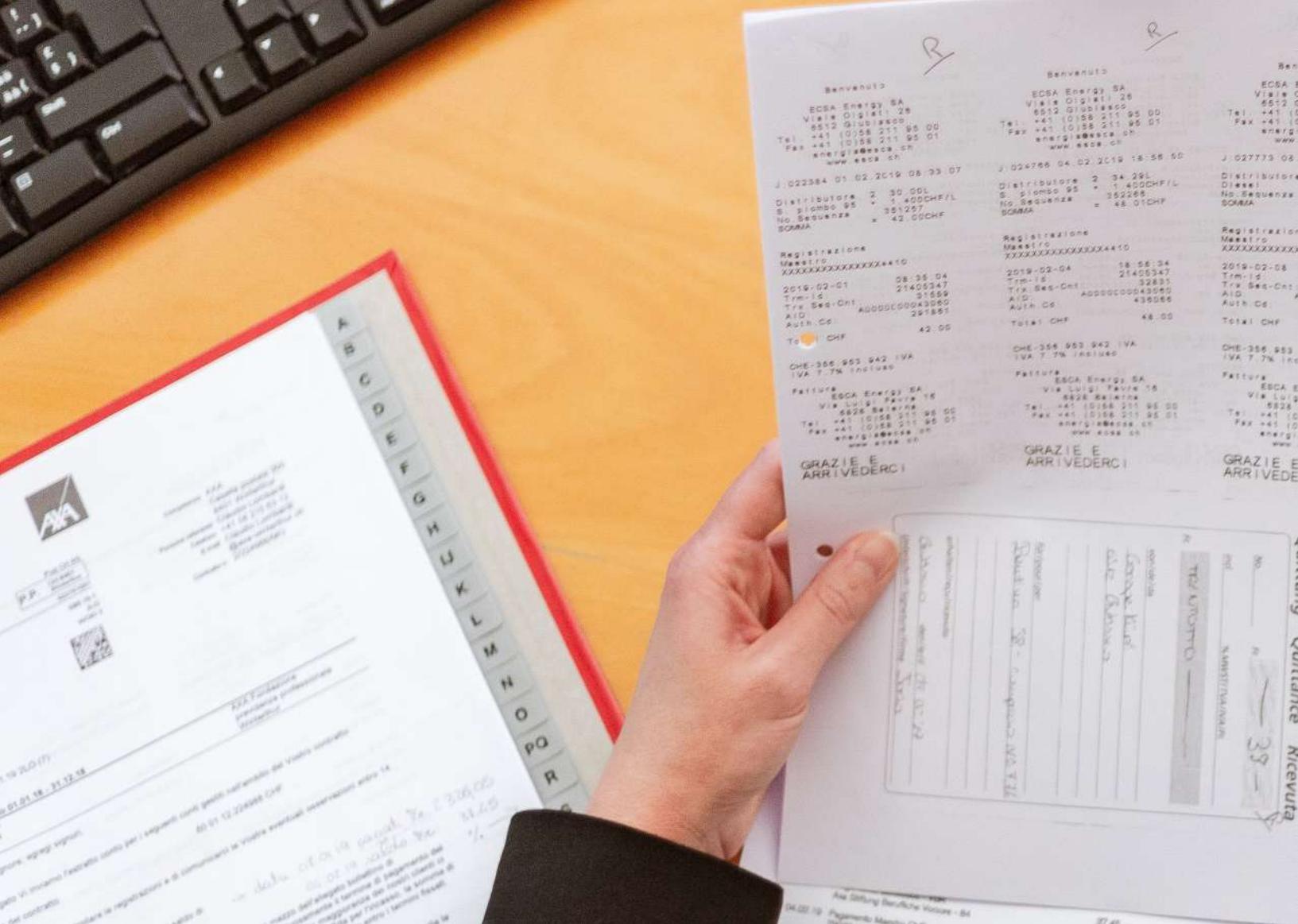
• **Piano di commissione assoluta**

In questo piano viene pagata una commissione a seguito dell'impegno in attività specifiche o del raggiungimento di obiettivi specifici. Ad esempio, un venditore potrebbe essere pagato 1.000€ per ogni nuovo cliente. Qui il compenso è focalizzato meno sulle entrate economiche e più sulle attività svolte.

• **Piano delle commissioni progressivo**

Un piano di commissioni progressivo premia i venditori in base ai risultati sopra la media che riescono ad ottenere. Ad esempio, se raggiungono il 90% della loro quota, ricevono il 90% della loro commissione; tuttavia, se superano la quota, la loro com-





missione aumenta. Questo piano tende a tenere motivati i venditori migliori.

- **Piano delle commissioni a più livelli**

Una struttura a più livelli incoraggia i venditori ad impegnarsi maggiormente fornendo commissioni più elevate quando raggiungono importanti traguardi di vendita. Ogni importante obiettivo aziendale può essere incentivata ed incluso nel piano per incentivare i venditori non solo a chiudere

dere ma anche, ad esempio, a fidelizzare i clienti.

• Piano di commissione del volume del territorio

Con questa struttura delle commissioni, i venditori vengono pagati sul volume totale che generano nella loro area territoriale.

Questo piano incentiva il lavoro in team e paga sui risultati generali. Può essere integrato anche come bonus insieme ad altri piani.

Ora affrontiamo una domanda molto diffusa:

Come valutare una percentuale equa?

Purtroppo una commissione equa valida per tutti non esiste. Occorre valutare in base all'azienda (volume d'affari, margini, etc.) e al ruolo del venditore (è nuovo? Gestisce altre risorse? Coordina altre attività oltre la vendita?).

Non esiste una scienza esatta per fissare questa cifra, ma fare riferimento



alle commissioni medie per il tuo settore può essere un punto di partenza.

Ora vediamo un altro punto critico del piano incen-tivi:

L'ACCORDO SCRITTO SULLE COMMISSIONI DI VENDITA

Praticamente il contratto che include la struttura retributiva, tutte le condi-zioni di lavoro e le diver-

se casistiche "grigie" che possono presentarsi. In breve, consente sia al venditore sia al datore di lavoro di concordare compensi, percentuali e responsabilità lavorative. Ecco gli elementi chiave che dovrebbero essere inclusi in un contratto a percentuale:

• Autorizzazione di vendita

Questa sezione autorizza il venditore a vendere pro-dotti o servizi per conto del proprio datore di lavo-

ro. Alcune volte potresti voler limitare la vendita a determinate zone geografiche, determinati clienti, vietare offerte troppo basse o la rivendita a prezzo più alto di quello ufficiale.

• Utilizzo di strumen-ti e software

Il venditore deve accettare di utilizzare gli strumenti approvati dall'azienda per tenere traccia delle pro-prie attività di vendita. Ad esempio, database CRM , software, moduli, ecc.



• **Clausola di non concorrenza**

Una clausola di non concorrenza impone al venditore di astenersi dal rappresentare o vendere per conto di un concorrente, anche per un periodo di tempo successivo all'avere lasciato la tua azienda.

• **Clausola di non divulgazione**

La clausola di non divulgazione garantisce che il venditore accetti di astenersi dal condividere informazioni riservate o proprietà intellettuale.

• **Struttura della Commissione**

Qui è dove condividere i dettagli della struttura delle commissioni. Dopo aver letto questa sezione, il venditore e il datore di lavoro dovrebbero avere una chiara comprensione di:

- **Struttura retributiva** (ad es. commissioni, incentivi alla performance, bonus)

- **Quando si guarda una commissione** (eventi che fanno scattare la commissione e i bonus)

- **Quando si pagano le commissioni** (data di pagamento e finestra di

attribuzione delle vendite. Ad esempio, le vendite fatte la settimana finale del mese, entrano nel calcolo del mese successivo?).

• **Conseguenze di cancellazioni, rimborsi o mancato pagamento da parte dei clienti**

Firma

Sia il venditore che il suo datore di lavoro accettano i dettagli dell'accordo sulla commissione di vendita firmando e datando il documento.

Ovviamente il contratto va valutato caso per caso, anche dopo adeguata consulenze di un legale.

Spero che questa guida ti sia stata utile.

Per altre risorse dedicate alla crescita del tuo fatturato, vai su:

www.direttorevenditainaffitto.it

A presto,

Cristina

