

# Presentazione

**SOLUZIONI PER LO SVILUPPO DI  
LEADERSHIP, MANAGEMENT,  
VENDITE E QUALITA'**





---

**Dal 1970 siamo riconosciuti come trainer e consulenti pragmatici.**

**Iniziatori e partner per lo sviluppo delle vostre persone**

hrTEAM è composta da specialisti nello sviluppo delle risorse umane, della leadership e delle vendite, tutti esperti con background pratico.

**hr TEAM persegue la più alta qualità e professionalità**

Pretendiamo i più alti standard qualitativi per noi stessi; ricerchiamo le migliori qualifiche e professionalità di tutti i nostri collaboratori, formatori e consulenti per garantire la soddisfazione dei nostri clienti, come abbiamo dimostrato dal 1970, anno di fondazione della nostra società. Per sostenere questi elevati standard ci sottoponiamo periodicamente a programmi permanenti di formazione e sviluppo in modo di assicurare la miglior qualità possibile nei nostri interventi.

Ognuno di noi si assume la responsabilità in prima persona per una collaborazione aperta, diretta e personalizzata per ogni cliente.

**HUMAN RESOURCES *DEVELOPMENT* TEAM**

Tel. +39 02 58 30 76 02 - Fax +39 02 58 31 06 34

[formazione@hrteam.it](mailto:formazione@hrteam.it) - [hrteam@tin.it](mailto:hrteam@tin.it)

***Custom Designed Learning Programmes in Sales, Leadership, Management,  
Quality, and Personal development***

Questa guida è composta da due parti:

- la prima parte contiene una presentazione di hrTEAM – chi siamo, il nostro approccio e come lavoriamo con i nostri clienti;
- la seconda parte fornisce dettagli sui nostri *concept* e sui materiali che forniamo a supporto.

I nostri servizi sono rivolti a tutti i ruoli organizzativi, di qualunque livello gerarchico in azienda.

Se volete ulteriori informazioni su temi specifici dopo aver letto questa guida o se volete incontrarci, potete contattarci così:

**HUMAN RESOURCES *DEVELOPMENT* TEAM**

Telefono ufficio hrTEAM +39 02 58 30 76 02

E-mail: [formazione@hrteam.it](mailto:formazione@hrteam.it) - [hrteam@tin.it](mailto:hrteam@tin.it)

Per ulteriori informazioni su di noi:

[www.hrteam.co.uk](http://www.hrteam.co.uk)

[www.hrteam.de](http://www.hrteam.de)

[www.elda-international.com](http://www.elda-international.com)

<b>CONTENUTI</b>	<b>PAGINA</b>
1. HUMAN RESOURCES <i>DEVELOPMENT</i> TEAM	4
2. I NOSTRI VALORI E IL NOSTRO APPROCCIO	5
3. DESCRIZIONE DEI PROGRAMMI DI LEADERSHIP E MANAGEMENT	9
4. FONDAMENTI DELLA LEADERSHIP E DEL MANAGEMENT	12
5. RECRUITMENT E SELEZIONE	14
6. COACHING SKILLS	15
7. PERFORMANCE MANAGEMENT	16
8. SVILUPPARE IL TEAM	18
9. GESTIRE LE RIUNIONI	19
10. GESTIRE I FORNITORI ESTERNI	20
11. TIME MANAGEMENT	21
12. SAPER PIANIFICARE	22
13. LA COMUNICAZIONE TELEFONICA E VIA E-MAIL EFFICACE	23
14. INFLUENZARE E COMUNICARE	24
15. TRAIN THE TRAINER	25
16. PRESENTATION SKILLS	26
17. PROJECT MANAGEMENT	27
18. DESCRIZIONE SINTETICA DEI PROGRAMMI DI FORMAZIONE ALLA VENDITA E GESTIONE DELLE VENDITE	28
19. MATCH SELLING® - I FONDAMENTI DELLA VENDITA	30
20. STRUMENTO DIAGNOSTICO – “EFFECTIVE SALES PROFILE”	31

21. FONDAMENTI DELLE SKILLS DI VENDITA	37
22. ACCOUNT MANAGEMENT AND DEVELOPMENT	39
23. NEGOZIAZIONE	42
24. PRESENTARE PER VENDERE	44
25. TELESALES	46
26. TELESALES (cont.)	47
27. SALES MANAGEMENT E LEADERSHIP	48
28. LAVORARE CON I DISTRIBUTORI E I PARTNERS	50
29. UN ELENCO DEI NOSTRI CLIENTI	51
30. PROSSIME AZIONI	52

## 1. Human Resources *development* TEAM

HR TEAM è una società di consulenza per lo sviluppo e la formazione che offre competenze soprattutto in tre aree specifiche:

- Leadership, management e sviluppo di skill personali
- Vendite, negoziazione e gestione delle vendite
- Qualità, orientamento al cliente e miglioramento dei processi di lavoro

La nostra organizzazione si articola in queste divisioni:

- **Training (*progettazione, erogazione e valutazione*)**
- **Consulenza**
- **Coaching**
- **International (*programmi internazionali o per aziende multinazionali*)**
- **Process consultation**
- **Sviluppo organizzativo**

Fondata nel 1970 in Germania, hrTEAM è rappresentata in Gran Bretagna, Benelux, Francia, **Italia**, Spagna, Svizzera, Austria, Ungheria.



In Europa abbiamo 95 trainers e consulenti e circa 8.000 persone all'anno usufruiscono dei nostri progetti di sviluppo e formazione, coaching e servizi consulenziali.

Siamo membri **ELDA** – **European Leadership Development Alliance**, un network al servizio dei nostri clienti nello sviluppo di progetti pan o extra europei.

ELDA è presente in Gran Bretagna, Germania, Francia, **Italia**, Spagna, Svizzera, Austria, Ungheria, Repubblica Ceca, Polonia. Il nostro sito [www.elda-international.com](http://www.elda-international.com) contiene altri dettagli su di noi e i partner ELDA.

## **2. I NOSTRI VALORI E IL NOSTRO APPROCCIO**

### **La nostra *Mission***

***Contribuire al conseguimento degli obiettivi di business dei clienti mediante la formazione e lo sviluppo delle loro risorse umane.***



***Sviluppare relazioni di business a lungo termine con i nostri clienti, per diventare parte integrante dei loro team di lavoro.***

### ***Come conseguiamo i nostri propositi e aspettative?***

Una relazione positiva a lungo termine con i nostri clienti è qualcosa che ci si deve guadagnare. Come? Noi crediamo che sia possibile fornendo valore innanzitutto, da cui consegue credibilità basata su prove di fiducia rinnovate costantemente.

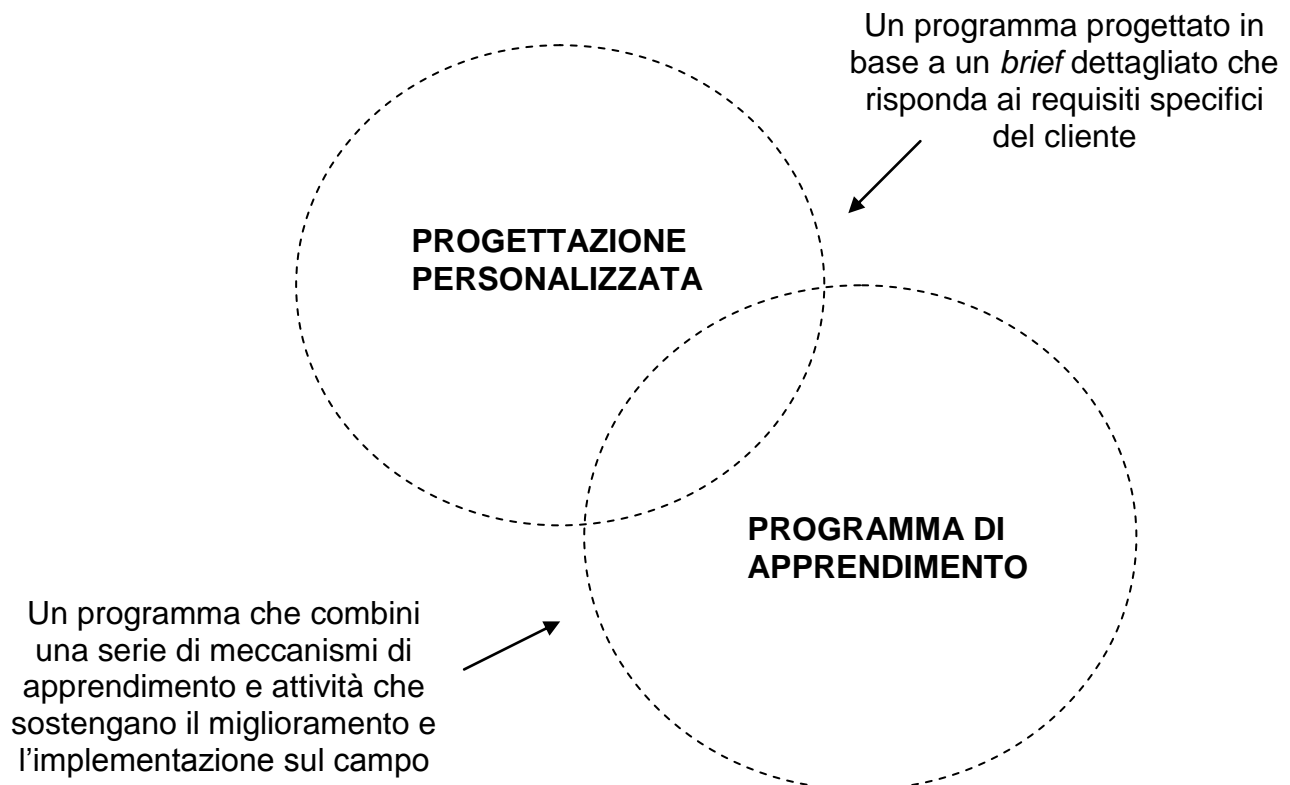
Forniamo valore a due livelli:

- Per contribuire al miglioramento progressivo delle competenze delle persone che lavorano per i nostri clienti
- Per contribuire al conseguimento degli obiettivi di business e delle strategie dei nostri clienti, assicurando che la formazione e lo sviluppo che offriamo sia focalizzato, rilevante e allineato alle loro priorità di business

**Riconoscere i bisogni e le esigenze dei nostri clienti significa dimostrare valore sul quale siamo focalizzati in base risultati definiti e misurabili**

## **Approccio**

Come intendiamo allora convertire i propositi menzionati nelle pagine precedenti nella realtà? La figura qui sotto riassume i principi che guidano la realizzazione dei nostri concetti formativi.





□ **Personalizziamo la progettazione della formazione**

La personalizzazione dei programmi è spesso menzionata dalle società di consulenza. Cosa intendiamo noi con “progettazione personalizzata”? Innanzitutto, non pretendiamo di inventare per ogni programma l’acqua calda o “reinventare la ruota” come dicono gli anglosassoni! In tanti anni abbiamo progettato e raffinato una vasta massa di conoscenze ed esperienze. Abbiamo una ricca libreria di modelli, tecniche, concetti e materiali. Questi vengono utilizzati come punto di partenza. Successivamente adattiamo, raffiniamo e assicuriamo una rilevanza assoluta.

Capita però non di rado che di volta in volta emergano soluzioni innovative con ogni cliente che conseguono risultati migliori di quanto non facciano soluzioni pregresse. Quindi la nostra esperienza è anche un’ottima fonte per la creazione di nuove metodologie. Naturalmente il risultato che perseguiamo è sempre un programma integrato che sia totalmente focalizzato e rilevante per il business del cliente e dei partecipanti al progetto formativo.

Operiamo in un contesto di **6 aree**...

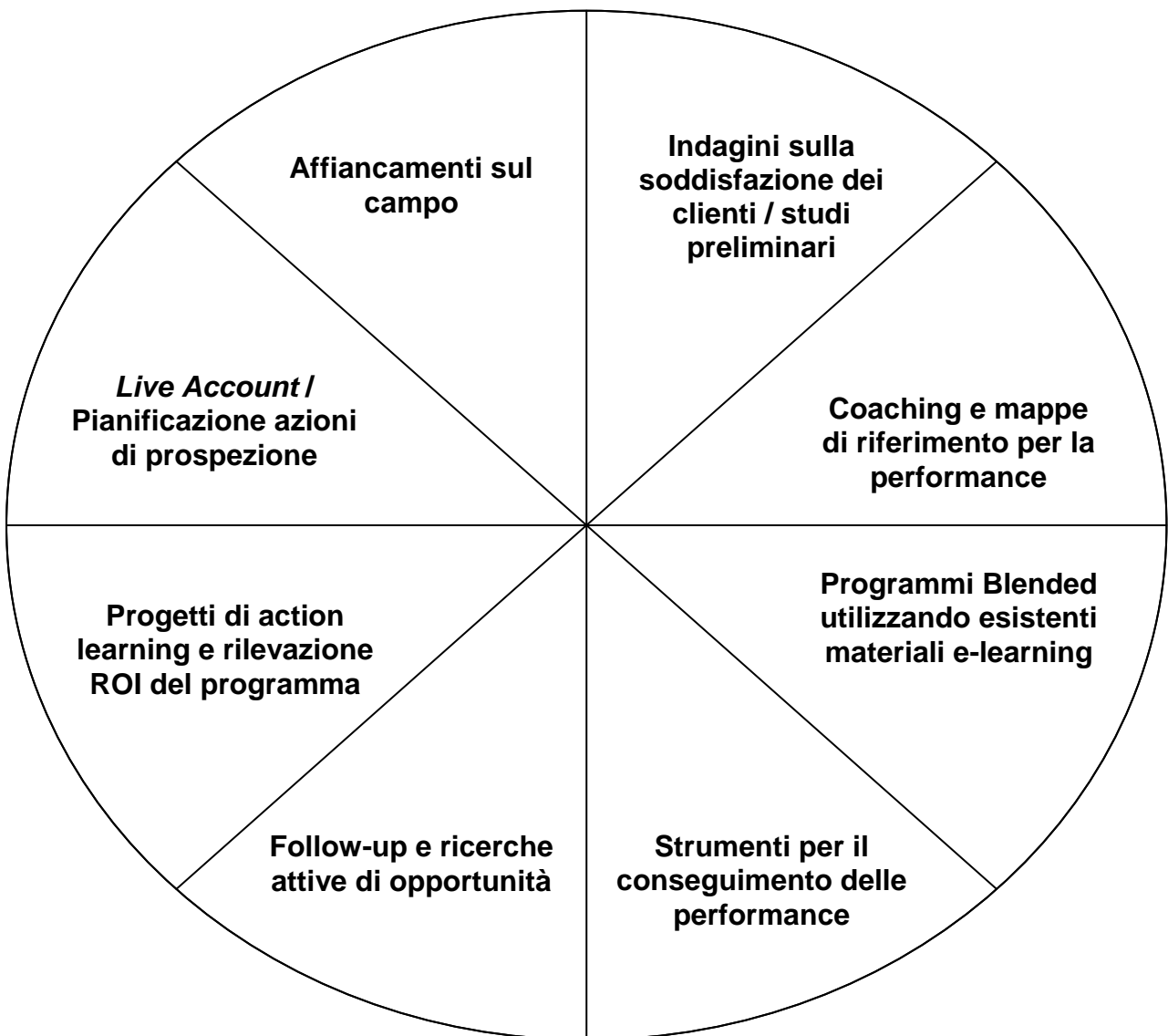


□ **Elementi che contraddistinguono i nostri programmi**

Riteniamo che corsi di formazione “isolati”, ovvero non collegati a precise azioni organizzative e immediate (subito dopo un corso) attività al lavoro, non siano il modo più efficace per ottenere i migliori risultati da un progetto di sviluppo, soprattutto nella fase di applicazioni dei contenuti sul campo.

Un programma di apprendimento, composto una serie di eventi di breve durata, basato su approccio pratico secondo una logica workshop, implica un’ampia gamma di meccanismi di apprendimento.

**Elementi più frequenti nei nostri programmi**



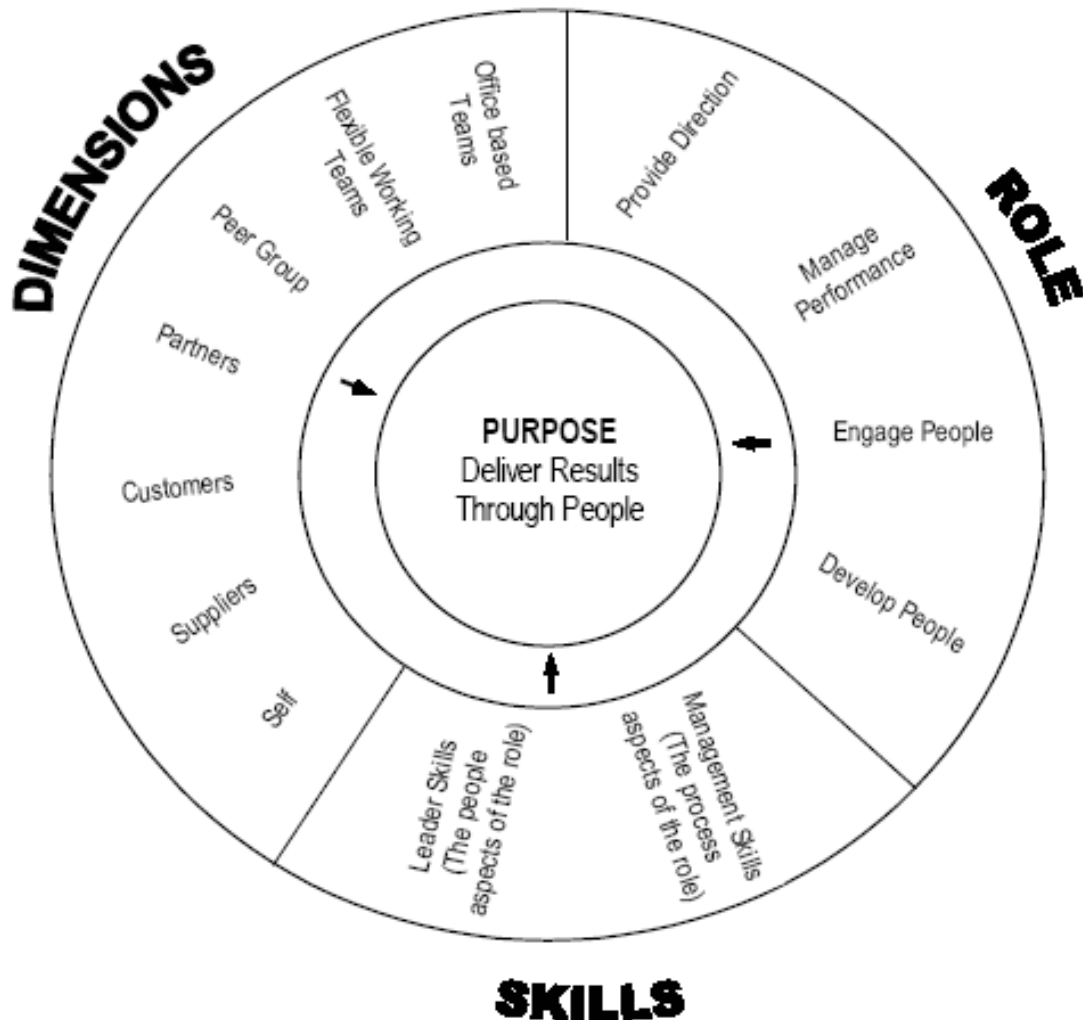
### **3. DESCRIZIONE DEI PROGRAMMI DI LEADERSHIP E MANAGEMENT**

Per fornire un quadro di riferimento generale sui nostri programmi di formazione della Leadership e Management, introduciamo il modello “Leader – Manager”, riprodotto nella pagina successiva.

Il modello definisce visivamente le finalità e le dimensioni del ruolo manageriale. Nei programmi formativi in cui vengono erogati molti argomenti, il modello fornisce una sintesi chiarificatrice e indicazioni sul contesto nel quale un argomento specifico si inserisce entro la funzione generale di management.

Se avete un vostro modello di riferimento interno o concetti specifici sui quali si basa la vostra filosofia aziendale, possiamo progettare il programma di formazione in base ad essi. Un aspetto fondamentale del nostro approccio è quello di sviluppare un programma personalizzato in base alle vostre esigenze.

**Leader / Manager Model**



Il modello si basa su ...

- 4 dimensioni lavorative – gestire sé stessi, i gruppi, i pari, i progetti e i compiti
- 2 gruppi di skill – Processi e persone
- La necessità di un equilibrio delle skills per essere efficaci

***Process Skills (Management)***

**SETTING GOALS  
ACTION PLANNING  
ORGANISING  
IMPLEMENTING  
ACTIONS  
CONTROLLING EVENTS  
EVALUATING**



***People skills (Leadership)***

**COMMUNICATION  
INFLUENCING  
COACHING  
MOTIVATION  
DEVELOPING TEAMS**



**MANAGING PERFORMANCE  
ACHIEVING RESULTS**

#### **4. FONDAMENTI DELLA LEADERSHIP E DEL MANAGEMENT**

Essendo il nostro approccio basato su una progettazione personalizzata, i temi sulla pagina seguente sono presentati a titolo di esempio e non sono 'fissi' - rappresentano ciò che viene in genere trattato in un programma come questo.

L'essenza di questo approccio è quello di distinguere tra leadership e dimensioni manageriali, e di stabilire che l'efficacia complessiva richiede un equilibrio delle competenze riferite alle persone e ai processi di lavoro.

## **Fondamenti di Leadership e Management**

### **- Esempi di contenuti formativi / argomenti trattati**

Il modello leader-manager

Il processo manageriale

- Definire gli obiettivi
- Action planning
- Organizzazione
- Implementazione
- Controllo
- Valutazione

Definizione di leadership

- Gli elementi della leadership
- Comunicare
- Influenzare
- Coaching
- Motivare
- Sviluppare il team

Leadership e stili di influenza

Comprendere la motivazione delle persone

Come applicare tutti gli apprendimenti nella pratica lavorativa

## **5. RECRUITMENT E SELEZIONE**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- Panoramica del processo di reclutamento
- Modello in 4 punti - pianificazione, preparazione, intervista, selezione
- Alcuni tipici errori
- Job / role specification / competenza / profilo delle competenze per il ruolo
- Il "Persona spec" - conoscenze / capacità / esperienze richieste
- Ricerca e screening dei candidati
- Analisi delle applicazioni e processi decisionali
- Preparazione dell'intervista - liste di controllo
- L'importanza delle domande – di primo e secondo livello, domande “situational based”, “behavioural interview”
- L'intervista, utilizzando il modello a 5 punti - Introduzione, domande di primo livello, domande d'invito, domande di secondo livello, sintesi / chiusura
- Comportamenti positivi nell'intervista
- Affrontare situazioni difficili
- Come prendere nota
- Il processo di selezione tramite griglie comparative



## **6. COACHING SKILLS**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- Che cosa è il coaching?
- Distinguere il ruolo di manager e di coach
- Introduzione al modello GROW
  - *Goal setting*
  - *Reality*
  - *Options*
  - *Will*
- Benefici del coaching - per l'individuo, il manager, il business
- Stili di coaching direttivi e non direttivi
- L'importanza di mettere saper fare domande e di ascoltare
- Competenze di feedback

## **7. PERFORMANCE MANAGEMENT**

Ci sono due aree in cui operiamo per quanto riguarda il tema della gestione delle prestazioni:

1. La realizzazione di una sessione strutturata di gestione delle prestazioni, se non esiste nell'organizzazione del cliente. Formiamo quindi i manager e il personale all'attuazione effettiva della metodologia in modo che siano autonomi al ritorno in azienda.
2. Lo sviluppo delle competenze per la gestione delle prestazioni quando un sistema di performance management è già in vigore, e vi è la necessità che il sistema funzioni in modo positivo ed efficace.

***Performance management***

***- Esempi di contenuti formativi / argomenti trattati***

- Lo scopo del Performance Management
- Creare un equilibrio tra
  - Revisione del passato, definizione del futuro.
  - Le necessità del business, lo sviluppo individuale.
  - Obiettivi di breve, medio e lungo termine.
- Convertire un processo di performance management in un modo di dirigere, gestire e lavorare col team e gli individui.
- Sessioni di review formali e informali, il concetto di processo gestionale progressivo – periodico – annuale.
- Modello delle competenze come uno degli strumenti nel processo di performance management.
- Pianificare sessioni formali di performance review.
- La comunicazione positiva e gli stili di influenza nel performance management.
- Gestire le aspettative degli individui
- Concordare e implementare azioni di sviluppo delle performance

## **8. SVILUPPARE IL TEAM**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- Definire “team e teamwork”
- Il legame tra il lavoro di squadra efficace e le prestazioni
- Team leaders e membri del team – chi ha la responsabilità per un lavoro di squadra efficace?
- Team ad alte prestazioni, utilizzando un profilo di 14 punti
- Come viene percepito il team oggi? Come si desidera che venisse percepito?
- Sviluppo di un codice di condotta del team - "Come si lavora insieme e si interagisce con altri team“
- Azioni per implementare la traduzione del codice di condotta nella realtà quotidiana.

## **9. GESTIRE LE RIUNIONI**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- E' una riunione necessaria? - Qual è lo scopo? L'obiettivo può essere raggiunto senza una riunione?
- Esperienze positive e negative nelle riunioni.
- Preparazione di una checklist in 14 punti.
- Il ruolo di chi gestisce una riunione.
- Gestire il tempo e l'ordine del giorno.
- Stabilire e concordare 'regole per la riunione'.
- Garantire la partecipazione equilibrata.
- Facilitare la discussione.
- Gestire le divagazioni.
- Chiarire e ottenere l'impegno.
- Minute e follow up.
- Contribuire come partecipante.
- Liste di controllo pre-, durante e dopo un meeting.

## **10. GESTIRE I FORNITORI ESTERNI**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

La tendenza crescente verso l'outsourcing implica saper gestire i rapporti con i fornitori esterni.

- Il concetto del “ciclo di vita di un fornitore”
- Definizione di criteri di selezione dei fornitori
- Come lavorare con il procurement
- Rischi e aspetti legali
- La riunione e la valutazione dei potenziali fornitori
- Managing the RFI (Request for Information) and ITT (Invitation to Tender) processes
- Collaborare col fornitore sul Service Level Agreement (SLA) e I KPI's (Key Performance Indicators)
- Condurre e gestire un fornitore esterno / in outsourcing
- Comprensione dei drivers di un fornitore
- Come sviluppare il rapporto con un fornitore
- Organizzare e gestire le reviews coi fornitori
- Definire l'ampiezza e la profondità del rapporto per ottenere il massimo valore
- Sviluppo delle prestazioni dei fornitori
- Problemi di prestazioni dei fornitori
- Negoziazione in tutta la fase di gestione del contratto
- Soluzione dei conflitti
- Gestire la chiusura/il rinnovo del rapporto con un fornitore

## **11. TIME MANAGEMENT**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- Il ciclo dell'efficacia - Come prevedere, organizzarsi e rimanere focalizzati.
- Il "10 comandamenti" per essere efficaci nella gestione del tempo.
- Concentrarsi sugli obiettivi.
- Il secondo elemento del ciclo – l'organizzazione
  - Analisi delle attività utilizzando il modello dei 3 gruppi di compiti.
  - Matrice delle priorità, con una tabella a 6 punti.
  - Costruire la settimana ideale..
- Avere un sistema per gestire il tempo e utilizzarlo. L'importanza dell'auto-disciplina
- Investire tempo per creare tempo.
- La delega.
- Il terzo elemento - Restare concentrati – attenersi alle priorità, convinzione e gestione dei conflitti connessi al tempo.
- Le competenze comportamentali di gestione del tempo.
- Gestire i problemi di tempo indotti dallo stress.
- Gestire distrazioni, ostacoli e le negoziazioni per dire "no".

## **12. SAPER PIANIFICARE**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- L'analisi critica dell'impiego attuale del proprio tempo
- Le priorità di obiettivi e le priorità di compiti
- Come armonizzarle con gli obiettivi lavorativi e gli obiettivi personali
- La delega come strumento di programmazione personale
- La delega: quali compiti delegare, come delegare e perché delegare
- Il check-up rapido della delega: regole e condizioni di vera delega
- Il ruolo della delega nello sviluppo della motivazione e delle competenze dei collaboratori e non solo come supporto di programmazione
- Strumenti per decidere e pianificare
- Come decidere e scegliere le priorità
- Tecniche per determinare piani d'azione e la sequenza corretta delle attività
- L'organizzazione personale
- I vari tipi di approccio al lavoro: organizzazione, velocità, piacere, dovere
- Come risolvere problemi di conflittualità tra diversi fattori o variabili in contrasto
- Tecniche per minimizzare le interferenze nella propria dimensione temporale:
- La mobilitazione delle proprie energie positive
- La curva della propria efficienza personale
- Analisi dei propri "driver" interni
- Piano di miglioramento personale
- Come iniziare e concretizzare una procedura personale di cambiamento



### **13. LA COMUNICAZIONE TELEFONICA E VIA E-MAIL EFFICACE**

#### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- le tecniche per migliorare la comunicazione al telefono;
- le telefonate in entrata e in uscita;
- i punti chiave di una telefonata;
- saper prendere un messaggio;
- come disporre di tutte le informazioni utili;
- saper gestire le attese al telefono;
- le caratteristiche di un servizio di qualità al telefono;
- elementi di dizione: linguaggio, impostazione della voce, tono, velocità/lentezza
- nel parlare, pause, segnali di ascolto;
- il proprio percorso di miglioramento: definizione degli obiettivi;
- consigli su come scrivere una e-mail in maniera più efficace e sintetica.

## **14. INFLUENZARE E COMUNICARE**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- L'essenza della comunicazione – un processo di codifica e de-codifica.
- Il comportamento per comunicare e influenzare con efficacia, basandosi su un modello assertivo.
- Gli stili disponibili per influenzare
- Comprendere le prospettive degli altri
- L'importanza di fare domande
- Il modello dei livelli di ascolto.
- Come proporre l'azione con logica ed equilibrio.
- I comportamenti che creano un rapporto
- Gestione dei conflitti utilizzando il modello di risposta di reazione “V”

## **15. TRAIN THE TRAINER**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- **Principi chiave**
  - Il ciclo di apprendimento
  - Il ruolo di Trainer / Stili di facilitazione
  - Stili di apprendimento
  
- **La progettazione**
  - Accordarsi sui risultati
  - Come strutturare un programma
  - Opzioni strutturali
  - la mappatura e la sequenza dei contenuti
  - La gamma dei meccanismi di apprendimento
  - Come valutare
  - Come strutturare una sessione formativa
  - Progettazione dei materiali
  - L'uso dei supporti visivi
  - La facilitazione
  - L'importanza del posizionamento nella sessione di apertura
  
- **L'erogazione**
  - Il ritratto del trainer - profilo di un formatore efficace / facilitatore
  - Stili direttivi e non direttivi
  - Strutturare e gestire sessioni di applicazione pratica
  - Competenze di feedback
  - Gestire problematiche specifiche dei partecipanti
  - Stili di *Delivery*
  - Connettere i contenuti formativi al posto di lavoro

## **16. PRESENTATION SKILLS**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- La caratteristiche di una presentazione efficace – I 4 elementi una presentazione efficace
- The skill sets – preparation, design and on-foot skills
- Analisi delle *Skills* per chi deve effettuare una Presentazione
  - Le fasi di una presentazione efficace
  - La comunicazione: Una sintesi dei concetti generali di base
  - Le parole “Pro” - Le parole “Contro”
- Strutturare utilizzando un piano a 7 punti
  - La preparazione
  - Il piano per la presentazione
  - La distribuzione del tempo
  - La creazione dei supporti visivi
- Analisi dell’audience
- Preparazione delle vostre note o appunti
- Come aprire una presentazione
- Partecipazione e controllo dell’audience
- La persuasione
- La chiusura

## **17. PROJECT MANAGEMENT**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- Cose è un progetto?
  - Una struttura per gestire un progetto
- Gli stadi di un progetto
- Fase di *Definizione*
  - Focalizzazione del progetto
  - Sviluppo obiettivi
  - Sviluppo della *Work Breakdown Structure* (WBS)
  - Requisiti delle risorse
- Fase di *Pianificazione*
  - Assegnare le responsabilità
  - *Responsibility Assignment Matrix* (RAM)
  - Negoziazione iniziale del lavoro
  - Sequenza delle *deliverables*
  - Programmare le *deliverables*
  - Pianificazione delle risorse
  - Protezione del piano
  - *Potential Problem Analysis*
- Fase di *Implementazione*
  - Inizio implementazione
  - Monitoraggio del progetto
  - Modifiche al progetto
  - *Closeout* del progetto

## **18. DESCRIZIONE SINTETICA DEI PROGRAMMI DI FORMAZIONE ALLA VENDITA E GESTIONE DELLE VENDITE**

Il proposito di questa guida è fornire cenni su alcuni dei nostri programmi di formazione nell'ambito delle vendite.

Quindi **non riportiamo 'scalette' o elenchi di programmi** nelle pagine che seguono. Ci limitiamo a illustrare **concepts** che abbiamo utilizzato per la realizzazione di modelli e **contenuti**.

Il diagramma rappresentato nella pagina successiva – **S.E.L.L. CONCEPT** ossia “**Sales Effectiveness Learning Ladder**” – descrive una tipica progressione del ciclo di vendita secondo noi. Per ciascuno punto sono richieste conoscenze e competenze specifiche. Il processo fornisce in sequenza anche i contenuti presentati in questa guida informativa.



**Un nostro *concept* per la formazione è...**

- Personalizzato per la vostra organizzazione
- Focalizzato sui bisogni della vostra forza vendita e dei vostri manager

**I nostri programmi formativi...**

- Si basano su *concept* e modelli di provata efficacia
- Utilizzano un'ampia serie di strumenti per l'apprendimento
- Sono orientati a uno sviluppo duraturo nel tempo piuttosto che a eventi episodici
- Sono collegati a risultati misurabili sul campo

## **19. MATCH SELLING® - I FONDAMENTI DELLA VENDITA**

Il nostro approccio si basa sul principio che vendere, indipendentemente dal prodotto / servizio, dal settore merceologico o dal livello di complessità è un **processo di matching**.

Un processo di *matching per ...*



- 1. Identificare le esigenze dei clienti**
- 2. Le vostre competenze**

... mediante ...



**La “traduzione” delle caratteristiche dei vostri prodotti/servizi**

... in ...



**Benefici specifici per i vostri clienti**

*Certamente questo non è rivoluzionario!* Descrive un approccio alle vendite **solution-based** e **customer-centred**. Il nostro expertise infatti si basa su questo principio **core** per lo sviluppo di programmi sulle vendite a tutti i livelli.



## **20. STRUMENTO DIAGNOSTICO – “EFFECTIVE SALES PROFILE”**

“Effective Sales Profile” è un modello delle competenze che definisce le conoscenze, le skills e gli attributi che sono necessari per essere efficaci in un ruolo di vendita. Lo abbiamo sviluppato in seguito alle esperienze accumulate nel corso degli anni sin dal 1970, anno della fondazione di hrTEAM.

Un modello generico che è stato sviluppato da una lunga serie di input, può essere adattato e ridefinito in un profilo specifico per i ruoli nel vostro team di vendita.

Per definire con chiarezza i bisogni di sviluppo e formazione del vostro team di vendita possiamo basarci sul vostro profilo delle competenze oppure crearlo appositamente per la vostra organizzazione.

In alternativa, il nostro “Effective Sales Profile” è uno strumento potente per mettervi in grado di progettare un profilo più specifico in base al quale valutare le vostre persone. Può essere un punto di partenza per sviluppare un programma ben focalizzato e rilevante alla vostra realtà.

### **Uno strumento per focalizzare i bisogni formativi...**

- ...utilizzando questo modello come base su cui progettare i ruoli di vendita e i profili più efficaci per il vostro team di vendita.
- ...al fine di valutare ciascun collaboratore del team rispetto al profilo ricercato

### **“EFFECTIVE SALES PROFILE”**

- √6 aree di competenza
- √33 indicatori comportamentali delle competenze
- √Classificazione per ciascun elemento descrittivo
- √Valutazione su una scala da 1 a 6

**EFFECTIVE SALES PROFILE**

COMPETENCE AREA	RANKING (1) A - B - C	N/A (2)	CURRENT COMPETENCE LEVEL						H
			L	1	2	3	4	5	
<b>1. Communication and Influencing</b>									
1) Displays a positive and assertive behavioural style in all communications.									
2) Employs a range of questioning skills, creating a positive dialogue.									
3) Actively listens, checks understanding and interprets information.									
4) Establishes rapport and adopts an appropriate behavioural style in a range of situations.									
5) Writes proposals in clear concise terms.									
6) Presents proposals clearly and confidently, relating products and services being proposed in terms of value to the customer.									
7) Responds to conflicts and hurdles in considered terms, manages issues whilst retaining the relationships.									
8) Motivates and influences the customer in all communications, builds commitment assertively in non-confrontational terms.									
9) Displays leadership skills in managing an account team to develop strategies and action plans to win business.									

- (1) Ranking of importance of the skill requirement for a specific sales role: 1 = very important  
2 = important  
3 = not a priority
- (2) Not all areas are required in all sales roles: N/A = not applicable

**EFFECTIVE SALES PROFILE**

COMPETENCE AREA	RANKING	N/A	CURRENT COMPETENCE LEVEL						H
	A - B - C		L	1	2	3	4	5	6

**2. Planning and Analytical**

1) Defines clear objectives for meetings with customers, plans and agrees agendas in advance.									
2) Understands what information is required from a customer, and plans appropriate questions to gain that information.									
3) Analyses and interprets information in a structured manner, to provide input to a focused account development plan.									
4) Defines clear objectives and strategies for each account, taking a short, mid and long term perspective.									
5) Implements detailed action plans to support the achievement of account objectives.									
6) Manages the dynamics of the business by reviewing objectives and plans, frequently responding and fine tuning as necessary									

**EFFECTIVE SALES PROFILE**

COMPETENCE AREA	RANKING	N/A	CURRENT COMPETENCE LEVEL						H
	A - B - C		L	1	2	3	4	5	
<b>3. Business Perspective and Orientation</b>									
1) Relates own goals and responsibilities to the business goals and strategy, and the other functional goals in the business.									
2) Understands a customers business, objectives, culture and environment and sees the context for solutions that focus on the customers priorities.									
3) Recognises and interprets the influences that political, economic and social factors have on a customers business.									
4) Creates equal relationships with customers by demonstrating a business person and partnership approach.									
5) Maintains / builds profitability and protects business interests by negotiating in a balanced manner with customers to arrive at mutually advantageous agreements.									
6) Objectively analyses situations and is prepared to take considered risks to progress a business opportunity.									

**EFFECTIVE SALES PROFILE**

COMPETENCE AREA	RANKING	N/A	CURRENT COMPETENCE LEVEL						H
	A - B - C		L	1	2	3	4	5	6
<b>4. Product and Market Awareness</b>									
1) Has detailed knowledge and understanding of all products and services in the company's portfolio.									
2) Understands the applications for the products and services, and can translate features into value for customers.									
3) Has an understanding of the overall market and recognises the implications of changes and developments in the market place.									
4) Has knowledge of the products and services of principal competitors and is able to analyze competitive advantage in relation to specific customer needs.									

COMPETENCE AREA	RANKING	N/A	CURRENT COMPETENCE LEVEL						H
	A - B - C		L	1	2	3	4	5	6
<b>5. Self Management</b>									
1) Is focused to the achievement of goals, reviews results against goals and plans for improvement.									
2) Makes effective use of time by focusing on customers that can provide profitable business.									
3) Balances short, mid and long term activities.									
4) Prioritises effectively when unplanned tasks conflict with scheduled actions.									
5) Shows resilience and patience when working on strategic long term sales opportunities.									
6) Objectively analyses where time is being invested and the possible returns, and makes appropriate decisions.									

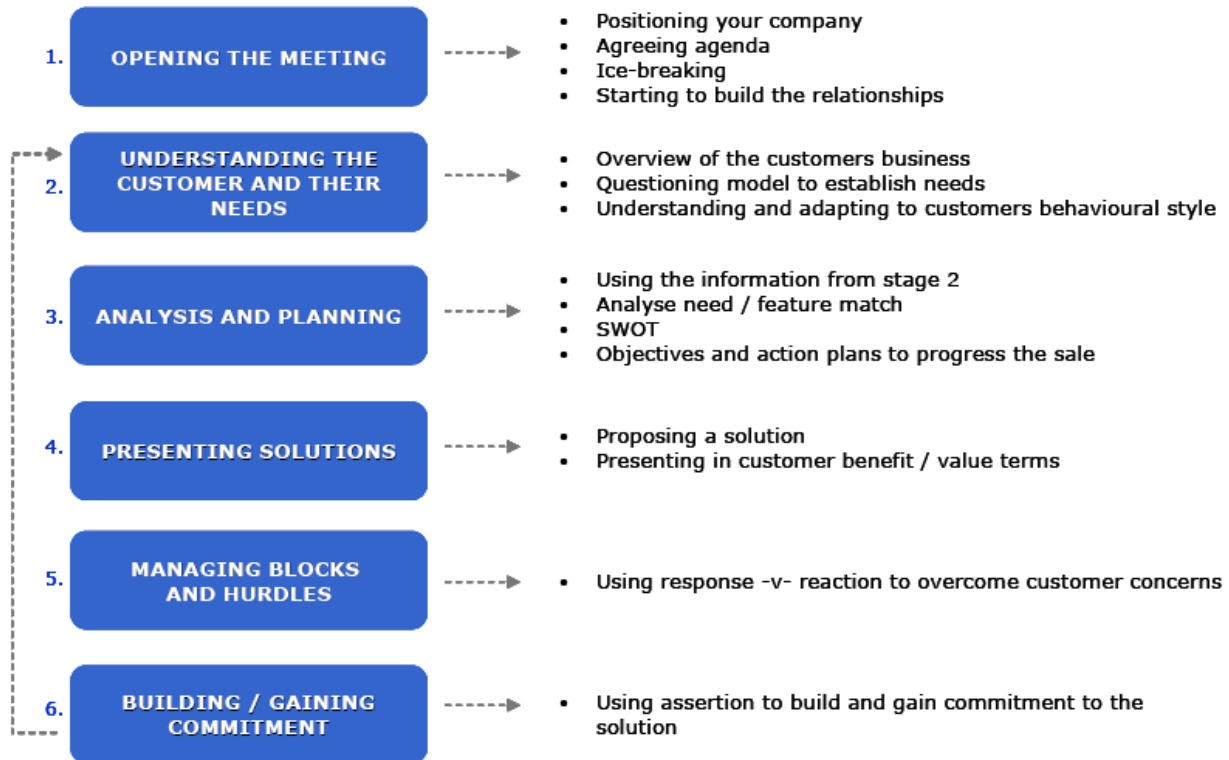
**EFFECTIVE SALES PROFILE**

COMPETENCE AREA	RANKING A - B - C	N/A	CURRENT COMPETENCE LEVEL						H
			L	1	2	3	4	5	
<b>6. Team Orientation</b>									
1) Effectively utilises the resources of the team to develop business and maximise opportunities.									
2) Shares ideas for developing the overall effectiveness of the team.									

## 21. FONDAMENTI DELLE SKILLS DI VENDITA

In questa pagina è raffigurato un tipico modello che utilizziamo nei nostri programmi base per le vendite.

### 6 Point Plan - Basic Building Block for the Foundation Programme



Questo modello viene adattato di volta in volta alla realtà di vendita di ogni nostro cliente.

***Esempi di argomenti per corsi base di vendita***

- Introduzione di un piano in 6 punti come struttura di riferimento generale
- I comportamenti richiesti per un'applicazione efficace delle capacità di vendita
- Cosa è necessario fare quando si approccia un cliente per la prima volta? Costruire la relazione, concordare un programma col cliente, posizionare la propria azienda
- Scoprire il cliente e i suoi bisogni/esigenze con metodo, basandosi su una struttura
- Comprendere gli interessi e le motivazioni del cliente basandosi su tecniche specifiche come la nostra "SIIS" – *Save, Increase, Improve, Solve*
- Come adattare gli stili comportamentali allo stile del cliente e sviluppare una relazione interpersonale positive
- Analizzare e pianificare le azioni successive di vendita dopo aver identificato i bisogni del cliente. Come analizzare le sue motivazioni all'acquisto, paragonarsi e confrontarsi con la concorrenza, eseguire analisi SWOT, focalizzare obiettivi precisi e congruenti piani d'azioni
- Presentare soluzioni al cliente in termini di benefici
- Gestire obiezioni e ansie del cliente opportunamente
- Ottenere l'impegno del cliente su base continuativa



## **22. ACCOUNT MANAGEMENT AND DEVELOPMENT**

Che cos'è l'account management?

**Account Management è il processo di massimizzazione del ritorno sull'investimento in un cliente mediante la definizione e l'attivazione di piani appropriati che mettano in grado di sviluppare opportunità nel presente per gestire il futuro.**

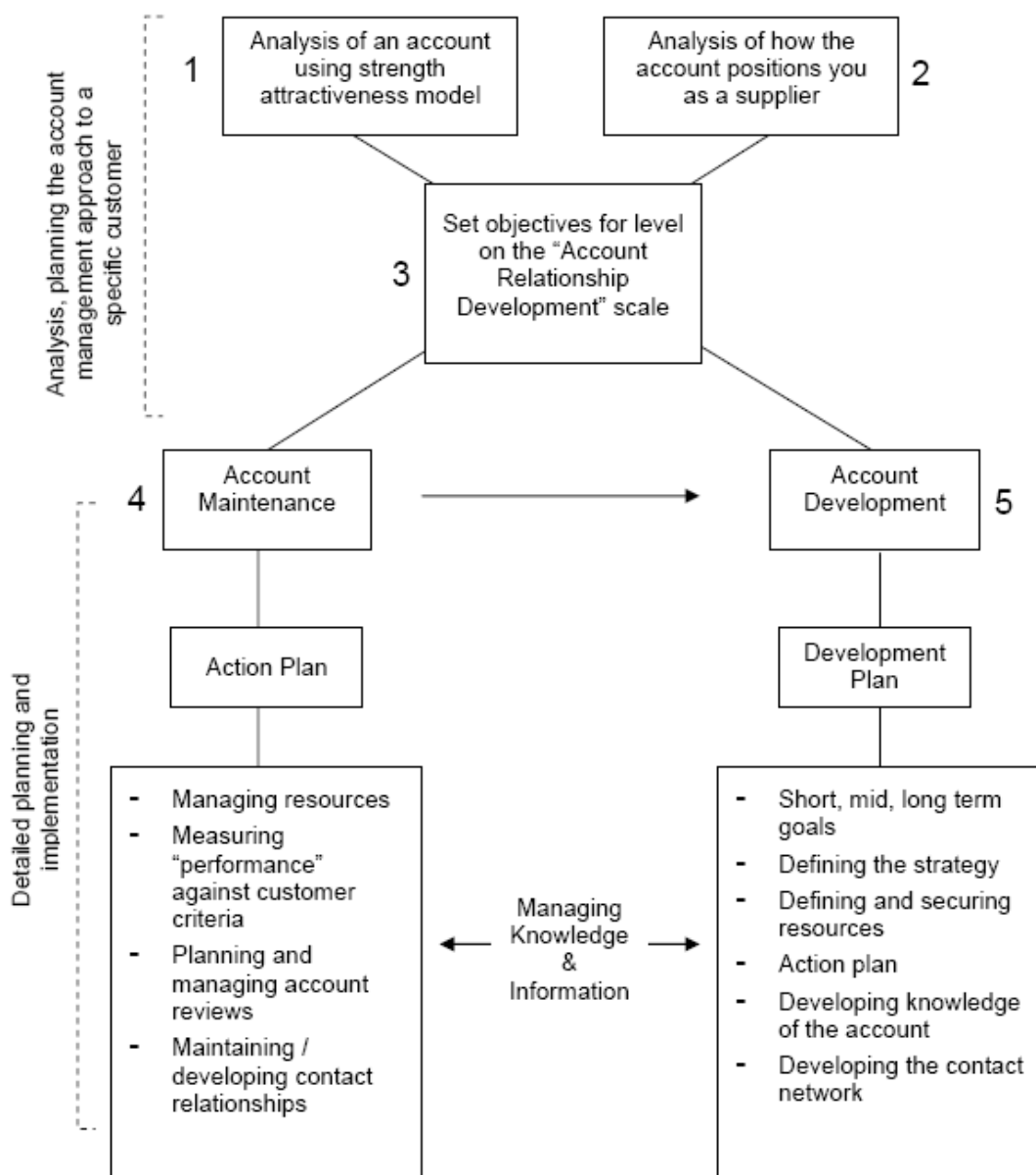
Come conseguire le skills di Account Management nel vostro team?

- Mediante lo sviluppo delle **core selling skills** specifiche del vostro business
- Introducendo ulteriori management skills in termini di planning, analisi e strategia

## **Il Framework per l'Account Management**

Il nostro framework si basa su...

- Analisi del livello d'attrazione di un account per voi
- Definizione di come un account vi posiziona come fornitore
- Focalizzazione di obiettivi chiari a breve, medio e lungo termine
- Implementazione di piani di mantenimento e sviluppo



***Esempi di argomenti per corsi di Account Management***

- ▶ Definizione di account Management
- ▶ Modello di Account Management
- ▶ L'approccio di Account Management utilizzando un modello di relazione a 5 livelli
- ▶ Analisi dell'account utilizzando criteri basati su punti di forza / di attrazione dell'account per voi, la vostra forza relativa e le vostre capacità di conseguire il business potenziale
- ▶ Come i clienti posizionano i fornitori. Voi dove siete ora? Dove vorreste essere?
- ▶ Account Maintenance...
  - Gestione delle risorse
  - Performance misurazioni
  - Pianificazione e recensioni conto presiedere
  - Struttura metodologica di 6 punti
  - Gestire e sviluppare il rapporto di contatto
  - Piano di account di manutenzione
- Sviluppo dell'Account...
  - Sviluppare la conoscenza degli account e la loro attività - 8 fattori chiave utilizzando il modello "Web"
  - Costruire la rete di contatti - le 7 dimensioni degli influenzatori e dei decisori
  - Progettazione e gestione delle risorse
  - Pianificazione dello sviluppo degli Account - gli obiettivi, la strategia, le tappe e piani d'azione

## **23. NEGOZIAZIONE**

La negoziazione è una parte fondamentale del ruolo di ogni persona che opera nella vendita. Un aspetto fondamentale del negoziato, nel contesto complessivo del processo di vendita, è capire quando finisce la vendita e quando comincia la negoziazione.

Una transazione è il completamento di una vendita. Una transazione comporta la vendita e la negoziazione.

**Vendere** = capire le esigenze del cliente, verificare in che misura siete in grado di rispondere ad esse, guadagnandovi un accordo in linea di principio in modo che il cliente veda il valore della soluzione che gli proponete

**Negoziare** = Raggiungere di un accordo su come intendete fare affari col cliente. Ciò può comportare un "rimodellamento" della proposta iniziale, per giungere ad una un accordo reciprocamente accettabile.

***Esempio di contenuti in un programma di formazione alla negoziazione***

- ▶ Definizione di Negoziazione
- ▶ Il concetto di transazione rispetto a quello di vendita e negoziazione
- ▶ La differenza tra 'obiezioni verso l'acquisto' e 'argomenti negoziali'
- ▶ I tre approcci nella negoziazione – bilanciato, conflittuale, compiacente
- ▶ I benefici di una negoziazione bilanciata
- ▶ I principi chiave della negoziazione bilanciata
- ▶ Pianificazione di un incontro negoziale ...
  - Definire di un obiettivo ottimale e una posizione fallback
  - Stabilire le richieste del cliente
  - Definire le vostre opportunità negoziali
  - Calcolare le implicazioni finanziarie
  - Analizzare le posizioni – chi ci sarà nel loro gruppo negoziale
  - Pianificare i ruoli nel vostro team negoziale
- ▶ Gestire l'incontro negoziale ...
  - Struttura metodologica per negoziare basandosi su un piano di 5 punti
  - L'importanza di stabilire una relazione positiva
  - Comprendere gli interessi dietro la posizione esplicitata dal cliente
  - Come stabilire le concessioni negli scambi
  - Generare alternative
  - Comportamenti per il raggiungimento degli accordi
  - Creare situazioni win-win
  - Saper dire di no mantenendo il dialogo aperto
  - Controbilanciare le tattiche del cliente

## **24. PRESENTARE PER VENDERE**

Un elemento chiave del ruolo di una persona di vendita è presentare l'azienda e i suoi prodotti all'inizio di un rapporto con un cliente, e poi proposte e soluzioni. Queste capacità prevedono presentazioni *one-to-one* ad una scrivania fino a presentazioni formali a grandi gruppi.

Più la carriera di un addetto alle vendite progredisce fino a diventare un account manager, più crescono le probabilità di essere coinvolti in presentazioni formali che implicano capacità sofisticate. Spesso persone che sono a proprio agio in un ambiente informale, si sentono messe in discussione di fronte ad un gruppo! Inevitabilmente il pubblico non è influenzato solo dal contenuto di una presentazione, ma anche dalla professionalità e dalla fiducia che il presentatore ispira. Essere in grado di coinvolgere, creare interesse e influenzare il pubblico, sono requisiti fondamentali per un Account Manager.

***Esempio di contenuti in un programma di formazione alle tecniche di presentazione***

- ▶ Introduzione – I 4 elementi di una presentazione efficace – interesse, chiarimento, motivazione, commitment
- ▶ Due gruppi di competenze – preparazione / design e *on-feet skills*
- ▶ • Preparazione / design...
  - Analisi dell’Audience
  - Intenti
  - Contenuti
  - Struttura
  - Visuals
- ▶ Strutturare la presentazione utilizzando un piano di 7 punti
- ▶ Strutturare il ‘corpo’ della presentazione utilizzando un “organogramma” e la “regola del 7”
- ▶ Linee guida nella realizzazione dei visual
- ▶ On-feet skills...
  - Cosa dite
  - Come viene percepito
  - Come sembrate
  - Come gestite l’audience
- ▶ Checklist per la comunicazione verbale
- ▶ Mostrare disinvoltura, gestire l’ansia
- ▶ Ritmo, tono, inflessione, articolazione
- ▶ Il linguaggio del corpo
- ▶ Gestione delle domande e dell’audience

## **25. TELESALLES**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- ▶ Il telefono per vendere
  - Riconoscere le opportunità
  - Competenze necessarie per vendere
  
- ▶ La comunicazione positiva al telefono
  - Rispondere con prontezza
  - Ottenere 'il massimo' possibile dalle telefonate
  
- ▶ Sistemi di canvassing
  
- ▶ Affrontare 'giorni negativi'
  
- ▶ Pianificare tattiche di telesales
  - Creare una banca dati
  - Gestire le chiamate in uscita
  - Strutturare una chiamata
  
- ▶ Raggiungere il decisore
  - Trovare il nome del decisore
  - Superare i filtri degli operativi
  
- ▶ Contattare il decisore
  
- ▶ Frasi d'apertura e ingaggio
  
- ▶ Conquistare l'attenzione
  
- ▶ Vedere i punti di vista del cliente
  
- ▶ Fare domande per identificare bisogni ed esigenze
  
- ▶ Quali domande fare e come farle
  
- ▶ Tipi di domande secondo una struttura



## **26. TELESALES (cont.)**

### **– ESEMPI DI CONTENUTI / TEMI TRATTATI**

- ▶ Vendere servizi
  - Vendere i benefici non le caratteristiche
  - Fornire evidenze competitive
  - Proposizioni uniche di vendita
  
- ▶ La comunicazione persuasiva
  - Allinearsi alle aspettative dei clienti
  - Utilizzare casi, esperienze, referenze
  
- ▶ Gestire le obiezioni
  - Affrontare la tensione
  - Anticipare le obiezioni
  - Far emergere obiezioni nascoste
  - Trovare le vere obiezioni
  - Superare le obiezioni
  
- ▶ Gestire le lamentele
  - Come gestire le lamentele
  - Convertire le lamentele in vendite
  - Riconoscere le opportunità
  
- ▶ Tecniche di chiusura
  - Capire quando chiudere la telefonata
  - Ascoltare il tono della voce
  - Utilizzare le domande per generare leads
  - Tecniche di chiusura
  
- ▶ Chiamate di Follow-up
  
- ▶ Confermare e rafforzare le intenzioni dei clienti nella 'giusta' direzione
  
- ▶ Attivare azioni di "Selling up, on e across"

## **27. SALES MANAGEMENT E LEADERSHIP**

Il ruolo di un manager in ogni funzione è quella di ottenere risultati attraverso le persone. In qualsiasi organizzazione la funzione di vendita ha un profilo alto – le vendite generano le entrate! I venditori devono essere in sintonia con gli obiettivi e traguardi dell'azienda.

L'efficacia dei direttori vendita nel condurre e gestire il team di vendita è un fattore chiave per le prestazioni e di conseguenza dei risultati dell'azienda.

Uno dei nostri approcci alla gestione delle vendite è quello di utilizzare il nostro modello "Leader / Manager" (vedere nelle prime pagine di questa guida) come quadro complessivo per il programma formativo. I concetti descritti nel modello e rilevanti per tutte le funzioni possono essere personalizzati anche per il ruolo di direttore vendite.

***Esempio di contenuti in un programma di formazione al Sales Management***

- ▶ Il ruolo di leader e di manager.
  - Cosa è management e cosa è leadership.
  - Perché è opportuno comprendere la differenza e come agire di conseguenza
  
- ▶ Stili di comunicazione e di influenza per sales managers
  
- ▶ Gestione delle prestazioni - obiettivi e misurazioni
  
- ▶ Comprendere le motivazioni delle persone nel team di vendita
  
- ▶ Revisione e sviluppo delle prestazioni nelle vendite
  
- ▶ Sviluppare la squadra, la gestione sul campo dei venditori
  
- ▶ L'affiancamento sul campo - le possibilità di coaching e di sviluppo
  
- ▶ Rendere efficaci le riunioni di vendita

## **28. LAVORARE CON I DISTRIBUTORI E I PARTNER**

Alcuni fondamenti per gestire terze parti sono le stesse per la gestione del team aziendale, ma ci sono altri aspetti diversi.

Per esempio ...

- ▶ Qual è un approccio responsabile di leadership / management nella gestione di un'altra organizzazione?
- ▶ Il distributore è anche vostro cliente o un'unità di fatto estensione della vostra azienda?
- ▶ Come si ottiene il consenso e la condivisione dei partner?
- ▶ Questo programma specialistico risponde a queste e molte altre domande.

## 29. UN ELENCO DEI NOSTRI CLIENTI

Lavoriamo con clienti di tutti i settori di mercato e di tutte le dimensioni. Qui sotto vengono elencati alcuni di essi. In grassetto sono i clienti in Italia e Svizzera italiana.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adidas</li> <li>• Aggreko</li> <li>• Air Liquide</li> <li>• Aloka</li> <li>• Amcor</li> <li>• Arcadia</li> <li>• ArgoClima</li> <li>• AstraZeneca</li> <li>• Avon Cosmetics</li> <li>• AXA</li> <li>• Banca Svizzera Italiana – BSI</li> <li>• BIS Banking Systems</li> <li>• BMW [CH]</li> <li>• Belmont International</li> <li>• Bexley Council</li> <li>• BigMat</li> <li>• Blue Circle Cement (LaFarge)</li> <li>• Boehringer Ingelheim</li> <li>• Bosch</li> <li>• Bredent</li> <li>• Cable &amp; Wireless Communications</li> <li>• Canon</li> <li>• Carlo Erba Reagenti</li> <li>• Chromavis</li> <li>• Citroën</li> <li>• Coca Cola</li> <li>• Colgate Palmolive</li> <li>• Crown</li> <li>• DaimlerChrysler</li> <li>• Dimension Data</li> <li>• Doka</li> <li>• DHL</li> <li>• Eberle</li> <li>• Eurand</li> <li>• Expeditors</li> <li>• FCR</li> <li>• FIAT (FCA)</li> <li>• Fluke</li> <li>• Freight Traders</li> <li>• General Motors (Financing Division)</li> <li>• General Practice Management Services</li> <li>• GranMilano (Barilla Group)</li> <li>• Heineken</li> <li>• Hilti</li> <li>• Hitachi Europe</li> <li>• Hyperion Solutions</li> <li>• IBM</li> <li>• Infor</li> <li>• Ipsos</li> <li>• Italiana Macchi</li> <li>• John Crane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurt Salmon Associates</li> <li>• Lati</li> <li>• Levi's Strauss</li> <li>• Link</li> <li>• Lotus Development Corporation</li> <li>• Lucent Technologies</li> <li>• Lundbeck</li> <li>• Lusofarmaco</li> <li>• Madge Networks</li> <li>• Marcam Europe</li> <li>• Martindale Hubbell (Reed Elsevier group)</li> <li>• MediaMarket (<i>MediaWorld – Metro group</i>)</li> <li>• Merck Pharmaceuticals</li> <li>• Mercedes Benz Finance</li> <li>• Metro Group</li> <li>• Monsanto</li> <li>• MonteBianco (ILLVA)</li> <li>• Motorola</li> <li>• National Australia Bank Group</li> <li>• Nokia</li> <li>• Novartis</li> <li>• Nomos</li> <li>• Oracle Corporation</li> <li>• Thermofisher</li> <li>• PivotPoint - Idra</li> <li>• Pharmaton</li> <li>• Quadriga</li> <li>• Rems</li> <li>• Ready Mixed Concrete (RMC Group)</li> <li>• Röhlig</li> <li>• Rothenberger</li> <li>• Saati</li> <li>• Sanofi Aventis</li> <li>• Santa Cruz Operation</li> <li>• Schenker DB</li> <li>• Schoeffel</li> <li>• SHT</li> <li>• Simesa</li> <li>• Siry Chamon</li> <li>• Smokecloak</li> <li>• Sopexa</li> <li>• Sud Tirolo Volks Bank (Banca Popolare Alto Adige)</li> <li>• Sun Chemical</li> <li>• SunPower</li> <li>• TAKKT – Kaiser Kraft</li> <li>• Tizit Plansee</li> <li>• Toshiba</li> <li>• Unisys</li> <li>• Universal Flavors</li> <li>• Xerox</li> <li>• Worldspan Services</li> </ul>
--	--

### **30. PROSSIME AZIONI**

Ci auguriamo che abbiate trovato questa guida informativa e interessante.

#### **Prossime azioni?**

- Se desiderate maggiori informazioni su un argomento specifico, siamo in grado di fornire materiali a titolo di esempio.
- Possiamo organizzare un primo contatto telefonico per uno scambio di informazioni generali e verificare in che misura le nostre competenze rispondono alle vostre esigenze formative.
- Se avete già un progetto specifico di formazione da discutere, possiamo organizzare un incontro di conoscenza reciproca. Dopo un briefing noi risponderemo con una proposta specifica.

Oltre agli argomenti elencati in questa guida, siamo in grado di fornire altri programmi formativi in diverse aree come:

- informatica (ad es. per Microsoft Office, Adobe, ecc.),
- lingue e/o skill specifiche in lingua (ad es. Presentation skills in English),
- sicurezza,
- recupero crediti,
- controllo di gestione
- ecc.

**Indirizzi e-mail: [formazione@hrteam.it](mailto:formazione@hrteam.it) - [hrteam@tin.it](mailto:hrteam@tin.it)**

**Telefono ufficio hrTEAM: +39 02 58 30 76 02**