

Energia al capitale umano delle reti di vendita

I trend evolutivi nei programmi di sviluppo del capitale umano delle reti commerciali

Francesco Pimpinelli
Consulting Associate Partner

La crescente competitività del settore Energy & Utilities rende necessario un approccio commerciale al mercato incisivo, proattivo e professionale. Indirizzare opportunamente i comportamenti organizzativi delle reti commerciali diventa fondamentale non solo per il raggiungimento dei target quantitativi definiti, ma anche per garantire la qualità della relazione con i Clienti da cui dipende, in larga parte, l'immagine del brand. Il rafforzamento della relazione con i clienti è infatti al primo posto nell'agenda dei business leader italiani, come risulta dalla 15° PwC Global CEO Survey (<http://www.pwc.com/it/it/publications/15th-ceosurvey-italy.jhtml>).

Anche per questo è importante investire in modo continuativo su programmi di sviluppo delle competenze delle risorse che compongono le reti commerciali, siano esse dirette o indirette, ed indirizzare il loro comportamento verso modelli definiti ("role model").

Le competenze da indirizzare e sviluppare nel corso di questi programmi sono molto diverse tra venditori B2B e B2C. Nel B2B, ad esempio, le capacità di analisi preventiva del target, di ascolto, di lettura del contesto incidono in modo particolarmente rilevante sulla performance, mentre nel B2C pesano in modo più incisivo la proattività e la capacità di resistere allo stress "da rifiuto". In Italia già negli anni 2007-2008 alcuni

tra i principali operatori dell'Energy hanno avviato significativi programmi di recruitment, formazione e sviluppo del capitale umano delle reti commerciali con prevalente focalizzazione sul B2B. Ora però la generale e crescente attenzione al mondo consumer pone nuove sfide alle aziende dell'Energy che si rivolgono a questo segmento, in larga parte, attraverso reti indirette.

In questo scenario si osserva oggi nell'Energy in Italia un fenomeno simile a quello che ha caratterizzato - ormai 7 o 8 anni fa - il settore Telecom, dove i programmi di sviluppo del capitale umano delle reti commerciali hanno rappresentato in alcuni casi un terreno di incontro tra "case madri" e "agenti imprenditori" accomunati dalla condivisione dei seguenti obiettivi di fondo: vendere di più e meglio.

E' interessante osservare che tali programmi tendono via via a superare il tradizionale schema "formazione-verifica dell'apprendimento" e presentano elementi di similitudine con i programmi di loyalty nei quali le regole di partecipazione vengono via via sofisticandosi, impattando sullo status dei venditori, sia su aspetti quantitativi che qualitativi.

Quando presentano queste caratteristiche, tali programmi vengono anche chiamati "di certificazione delle competenze" (cfr [figura](#)) e si sostanziano in un sistema

integrato di valutazioni volte a comprendere la rispondenza di ciascun venditore ad un modello di riferimento. In tali programmi i venditori certificati possono godere di specifici benefici tangibili ed intangibili e la loro esistenza genera comportamenti emulativi.

Nei programmi di certificazione in cui sono coinvolti i venditori, vengono evidenziate/ricercate, ad esempio, le competenze chiave per una vendita di successo (proattività, capacità di ascolto, ecc.) e le conoscenze relative all'offering ed al codice di condotta commerciale.

In termini di scenari prospettici è ragionevole ritenere che, tra gli operatori Energy & Utilities, trarranno maggiore vantaggio competitivo quelli che sapranno concepire i programmi di sviluppo del capitale umano delle reti commerciali più creativi e credibili.

Come PwC in Italia abbiamo realizzato recentemente programmi di questo tipo a supporto di aziende appartenenti ai settori Telecomunicazioni, Servizi Finanziari, Energy & Utilities, sperimentandone sul campo i principali vantaggi. In particolare abbiamo osservato che nel B2B tali programmi hanno rappresentato una

leva importante al fine di attrarre, trattenerne, motivare e rendere produttivi i migliori venditori, e nel caso B2C sono stati una leva strategica di attrazione ed indirizzo delle migliori strutture di vendita indirette.

In via prospettica, e con particolare riferimento al mondo Energy poiché, come evidenzia Il Mondo (13/7/2012), “la scossa arriva dalla concorrenza ... vincerà chi è in grado di dare servizio e tenersi i clienti”, è ragionevole ritenere che i programmi descritti precedentemente

- opportunamente adattati - verranno estesi anche ad altre risorse di front end (es. Call Center – Sportello).





Think4Energy – Periodico di informazione sul settore Energy & Utilities

Publicato e distribuito gratuitamente da PricewaterhouseCoopers SpA
Registrazione presso il Tribunale di Milano n. 487 in data 30 ottobre 2009

Editore

PricewaterhouseCoopers SpA

Direttore Editoriale

Giovanni Poggio

Partner

Energy Utilities and Mining

Email: giovanni.poggio@it.pwc.com

Comitato scientifico

Angela Margherita Bellomo, Franco Boga, Donato Camporeale, Vincenzo Capogna,
Gianpaolo Chimenti, Francesco Galasso, Giulio Grandi, Alessandro Grandinetti,
Paola Guastella, Andrea Lensi, Francesco Pimpinelli, Luca Sparatore.

© Copyright 2012 – PricewaterhouseCoopers SpA

La presente newsletter non costituisce parere professionale ed il relativo contenuto ha esclusivamente carattere informativo.

Gli articoli contenuti nella presente newsletter non possono essere riprodotti senza la preventiva espressa autorizzazione di PricewaterhouseCoopers SpA. La citazione o l'estrapolazione di parti del testo degli articoli è consentita a condizione che siano indicati gli autori e i riferimenti di pubblicazione della newsletter **Think4Energy**.