



VINCENZO
GENGARO
BUSINESS NEGOTIATION TRAINER



CASI STUDIO

"Il presente è figlio del tuo passato ed è padre del tuo futuro."

CASO STUDIO

SOCIETÀ DI TRASPORTI

Come ho aumentato del 67% i fatturati relativi al trasporto su gomma e incrementato la marginalità dall'8,9% al 18,81% in 18 mesi di attività.

IL CLIENTE

ABF è un'azienda di trasporti con sede a San Gervasio Bresciano (BS) e in possesso di uno stabilimento di oltre 6000 mq di stoccaggio e 6 baie di carico. Attiva dal 2015, è specializzata in servizi di trasporti su gomma e logistica.

Una realtà sempre molto attiva sul territorio che fa dell'innovazione, della condivisione nonché della crescita personale e professionale delle risorse umane il proprio "credo" tanto da permettere ai propri collaboratori di autogestirsi (soprattutto per la perenne assenza della proprietà).

Al di là delle tradizionali attività operative di una società di logistica e trasporti, è utile precisare che ABF è da sempre attenta ad introdurre,

grazie alla spinta innovativa della figura di Fabiano Berta, amministratore unico della società, attività laterali e nuove metodologie per permettere all'azienda di crescere ed evolversi.

Quando la società si è rivolta a me aveva già affidato, anche se in forma meno vincolante, la gestione commerciale ad un team interno senza però ottenere risultati lusinghieri.

Inutile negare che, in questa fase di stagnazione, i sentimenti della proprietà fossero di acuta rabbia e frustrazione, tanto da indurli, in diverse circostanze, addirittura a pensare di abbandonare definitivamente l'attività e dedicarsi ad altro.

ABF ITALIA



Il primo contatto con ABF avvenne quasi per caso: in quel periodo, infatti, stavo seguendo, in qualità di mental coach, un pilota di motocross impegnato in campionati nazionali e internazionali e che l'azienda sponsorizzava. Non nego che, benché interessati alla mia figura, i vertici di ABF nutrissero una certa dose di incertezza rispetto a ciò che avrei potuto offrire loro, soprattutto perché non avevo alcuna esperienza maturata nel mondo del trasporto su gomma.

Va senza dire che essere un neofita del settore rappresentasse per me una duplice sfida:

- **da un lato sarebbe stata un'occasione importante di crescita professionale e personale;**
- **dall'altro (dettaglio ben più importante) avrei potuto dimostrare che, disporre di modelli e strategie operative collaudate, porta al raggiungimento di importanti traguardi, a prescindere dal settore in cui si va ad operare.**

LA SFIDA

La sfida di ABF era quella di diventare una solida realtà locale nel settore dei trasporti e della logistica e si sono rivolti a me con una specifica richiesta:



ACQUISIRE NUOVI CLIENTI

Questi propositi, in effetti, mascheravano una richiesta più specifica:



AUMENTARE FATTURATO E GUADAGNI

L'obiettivo di ABF, infatti, era quello di aumentare del 30% il fatturato dell'azienda e raggiungere una marginalità di almeno il 12%.

In un settore fortemente concorrenziale (le aziende di trasporti presenti sul territorio nazionale sono davvero tante), non disporre (apparentemente) di un fattore differenziante che fosse diverso dal "prezzo più basso" rappresentava il primo vero problema.

Di conseguenza, contattare le aziende

senza una specifica strategia avrebbe potuto portarci ad ottenere risposte del tipo:

"abbiamo già un altro fornitore", "in questo momento non abbiamo bisogno le faremo sapere noi" oppure, molto probabilmente, alla formulazione della fatidica domanda *"perché dovrei scegliere voi?"*.

Il primo problema da risolvere, quindi, era: **"Qual è il vero fattore differenziante?"**

A questa difficoltà, tutt'altro che semplice da affrontare e superare, se ne aggiunse subito un'altra:

il team commerciale, trattandosi di un servizio altamente concorrenziale, era restio a muovere risorse con convinzione. Regnava, insomma, un profondo scetticismo.

Sino a quel momento, infatti, una percentuale molto alta di vendite era il risultato di una strategia che puntava tutto sul prezzo più concorrenziale.

Il secondo problema da risolvere, quindi, era: **"lavorare per modificare le convinzioni limitanti, riguardo al prezzo, degli operatori al traffico"**.

Ma non era finita qui:

nell'analisi preliminare dei processi aziendali relativi esclusivamente all'ufficio traffico, si evidenziavano un atteggiamento attendista e un processo di prospezione e di vendita molto macchinoso o, in alcuni casi, assente.

Il terzo problema, quindi, era:

"automatizzare alcuni processi di vendita e modificare l'atteggiamento da attendista a propositivo".

IL LUNGO E TORTUOSO PERCORSO

Ho iniziato la mia attività di coaching e consulenza presso ABF a febbraio 2019.

Nei mesi precedenti, ho avuto modo di vivere, per qualche giorno e in veste di ospite, l'attività quotidiana in ufficio.

I primi incontri sono stati esclusivamente di analisi. In questa fase è stata fondamentale la collaborazione e cooperazione del team. Il mio compito, infatti, era di osservare attentamente le attività degli operatori (in questo caso si trattava del team dedicato al traffico), annotare tutti i processi, i tempi di esecuzione ed approfondire, ove necessario e attraverso una serie di domande formulate ai membri del team, le dinamiche puramente settoriali.

Così abbiamo potuto affrontare il primo problema: perché scegliere proprio ABF?

La mia proposta era quella, forte della qualità del servizio proposto, di introdurre il "Soddisfatto o rimborsato".

Sarebbe stata, davvero, una svolta rispetto alla concorrenza che non lo propone. Non completamente accettata dai vertici aziendali, però, si optò per una penale



che ABF avrebbe versato al committente se il carico fosse arrivato pesantemente in ritardo rispetto alla tabella di marcia predefinita. La quantificazione del "pesantemente" a livello temporale era definita in via preliminare e di volta in volta con ogni cliente.

Un'altra cosa che mi è subito balzata all'occhio, sin dalle prime battute, è stata il forte ritardo con il quale si operava. Un ritardo che, successivamente, è stato individuato come la causa di molti clienti persi nel tempo!

Che si trattasse di dar seguito alla richiesta di un potenziale cliente fornendo la quotazione di un viaggio o dare informazioni ad un cliente su un servizio a lui venduto, infatti, i tempi di risposta erano lunghissimi, quasi biblici!

Partendo dal presupposto che esiste una sola occasione per fare una buona prima impressione, ho scelto, quindi, di intervenire su due aspetti:

- 1) **Ottimizzare i tempi;**
- 2) **Definire uno schema di risposta.**

Innanzitutto, ho iniziato a lavorare sui tempi di risposta. Immaginare di far attendere diverse ore non era più concepibile. Quando un cliente chiamava per avere informazioni in merito allo stato di una consegna merci che aveva acquistato, la risposta su dove fosse il carico e sui tempi doveva essere rapida

In questo modo il cliente che aveva acquistato il servizio di trasporto del proprio carico si sarebbe sentito coccolato e tranquillo, avrebbe potuto dar conto al proprio cliente e si sarebbe fidelizzato,

creando così un rapporto continuativo nel tempo.

Per fare ciò, ho realizzato dei **modelli di risposta precompilati**, una specie di tracking delle spedizioni, che potessero essere immediatamente spediti al cliente in attesa, per rassicurarlo sulla bontà del servizio e sulle tempistiche.

Poi c'era da gestire la potenziale nuova clientela. Anche in questo caso, la rapidità di risposta è stato il punto su cui ho focalizzato i miei sforzi.

Pertanto, dopo uno studio intenso sulle tratte e dopo essermi confrontato con i trasportatori, ho formato gli operatori affinché gestissero al meglio la consulenza telefonica.

Per la preventivazione, invece, ho preparato un **listino basato su variabili** quali luogo di partenza e destinazione, tipologia di mezzo e carico oltre che la percentuale di marginalità, così da avere in tempo reale la quotazione del viaggio da poter proporre telefonicamente.

Ho realizzato anche una **serie di email** da inviare al potenziale cliente ricapitolando la conversazione telefonica e l'offerta.



Un altro scoglio da superare, affrontato il tema rapidità di risposta alle diverse task, era il discorso relativo al **prezzo**.

Per troppo tempo, infatti, si era lavorato sottolineando sempre e solo che ABF potesse offrire i propri servizi al prezzo più basso. Insomma, appariva assolutamente chiaro che ABF fosse scelta fino a quel momento soltanto per il prezzo aggressivo. Per aumentare i fatturati e margini, però, avevamo tre possibilità:

- ✓ **TROVARE NUOVI CLIENTI**
- ✓ **VENDERE PIÙ SERVIZI AI CLIENTI ESISTENTI**
- ✓ **AUMENTARE IL PREZZO DEI SERVIZI**

Seguire la prima strada avrebbe comportato un impegno in termini di tempo e di risorse, cosa che avrebbe, inizialmente, abbassato ulteriormente la marginalità. Pensare di investire nel marketing o lavorare in attività di prospezione per la ricerca di nuovi clienti avrebbe portato a maggiori costi di pubblicità oppure ore lavorative non impiegabili nella vendita ma nella ricerca. Per questi motivi l'ho quasi subito scartata come linea d'azione principale.

La seconda strada percorribile era quella di fidelizzare gli attuali clienti vendendo loro più servizi anziché uno.

La terza opportunità, ossia aumentare il prezzo medio, poteva rappresentare, sulla base delle informazioni in mio possesso, la soluzione adattabile nell'immediato e che avrebbe portato, da subito, importanti risultati.

Dopo un'attenta analisi la scelta ricadde sulle ultime due possibilità che furono portate avanti in tandem.

Per far ciò, però, dovevo innanzitutto superare lo scoglio "si vende solo se il prezzo è aggressivo".

Mi sono avvalso, quindi, di sessioni di coaching lavorando in modo individuale sulle convinzioni limitanti di ogni collaboratore. Modificare le proprie azioni richiede prima di tutto una modifica del proprio pensiero.

Le convinzioni, infatti, alimentano la mente, insinuano blocchi e paure, si auto rafforzano con le prove derivanti da comportamenti sbagliati e limitano notevolmente il proprio potenziale.

Durante queste sessioni, abbiamo lavorato su 3 punti fondamentali:

1 IDENTIFICARE LE CONVINZIONI LIMITANTI

Il primo passo per superare una convinzione limitante, infatti, è identificare quale sia. Il mio scopo primario era, quindi, quello di comprendere quali stessero minando o limitando il potenziale di ogni collaboratore durante la fase di vendita.

Come detto, quella del “prezzo basso” era una di esse ed era assai radicata!

2 PRENDERE CONSAPEVOLEZZA DI AVERE CONVINZIONI LIMITANTI

Identificate le convinzioni, (in ogni soggetto si sono rivelate essere molteplici) siamo passati al riconoscimento delle stesse. Bisognava assolutamente convincersi che tali convinzioni fossero fondate su falsità e non su fatti reali.

3 METTERE IN DISCUSSIONE LE CONVINZIONI LIMITANTI

A questo punto, riconosciuto che si trattasse solo di una convinzione, piuttosto che di un fatto fondato, abbiamo iniziato la fase in cui la stessa si mette in discussione attraverso la risposta a domande del tipo: questa convinzione è davvero fondata? quali sono i fatti a supporto? hai sempre pensato questa cosa? se no, cosa è cambiato?

Ecco un esempio concreto attraverso cui ho smontato la convinzione del “prezzo basso”:

prima del mio arrivo un servizio di trasporto dal punto A al punto B era acquistato da una cliente a 90 euro e rivenduto da ABF al vettore a 80 euro, con un guadagno netto per l'azienda di 10 euro, che rappresentava l'11% del totale.

Questo perché 90 euro era ritenuto dai commerciali un prezzo già molto basso, per cui era impensabile rivenderlo a meno di 80. Costruita una rete di fornitori di zona, invece, avevamo la possibilità di fare noi il mercato, offrendolo senza difficoltà a 75 euro. Soltanto 5 euro in meno che rappresentavano poco o nulla per il fornitore ma moltissimo per noi che, in un anno, senza sfruttare i nostri mezzi e, quindi, evitando anche costi di ammortamento, abbiamo aumentato la marginalità del 5%. (centomila euro di utili su un incasso di 2 milioni).

Tutto molto bello, certo, ma è inutile negare che all'inizio le cose non avessero immediatamente preso la piega che speravo.

Il risultato ottenuto dal team dei 3 commerciali, nel primo mese del nuovo corso, fu tutt'altro che lusinghiero, anzi...

Le percentuali di conversione si erano drasticamente abbassate, talmente tanto da spingere il team vendita a chiedere di fare un passo indietro e ritornare allo status quo.

Non mi sono arreso e sono riuscito a convincerli a continuare seguendo ancora le nuove direttive e promettendo loro una rapida ripresa.

E le cose sono andate esattamente come previsto: nel primo trimestre successivo, infatti, la marginalità è aumentata di ben 4 punti percentuali. Il morale generale ne ha ovviamente risentito positivamente e si potuto lavorare per crescere ancora di più. Superato questo importante scoglio, quindi, mi sono potuto dedicare alla risoluzione dell'ultimo problema: cancellare

l'atteggiamento attendista dei commerciali e automatizzare il lavoro laddove possibile.

Innanzitutto, c'era da recuperare i clienti che non acquistavano più da noi e i fornitori con i quali da tempo non si collaborava.

Per fare ciò ho configurato l'autorisponditore “Mailchimp” scrivendo una serie di messaggi di posta elettronica da inviare al nostro database di clienti così da risvegliare in loro interesse rispetto ai nostri servizi.



Il primo messaggio era volutamente scarso, di risveglio del database in cui si chiedeva feedback sulla volontà o meno di riprendere un rapporto lavorativo. I clienti o

i fornitori che rispondevano positivamente venivano inseriti in due altre liste separate ad ognuna delle quali era stata assegnata una sequenza breve di tre email.

La prima era di benvenuto, attraverso cui il consulente si presentava, forniva i suoi riferimenti e confermava che, da quel momento in poi, la comunicazione sarebbe avvenuta, per questioni di rapidità, sempre via email.

Il secondo messaggio, invece, presentava l'azienda e, soprattutto, quali servizi era in grado di garantire.

La terza email, invece, descriveva le zone sulle quali ABF garantiva copertura con mezzi propri o con la rete di mezzi affiliati.

Dopo questa sequenza, quotidianamente, ed entro le 17.30, veniva inviata una nuova email in cui si elencavano ai fornitori i viaggi disponibili e ai clienti, invece, il giorno e l'area geografica in cui erano presenti i mezzi.

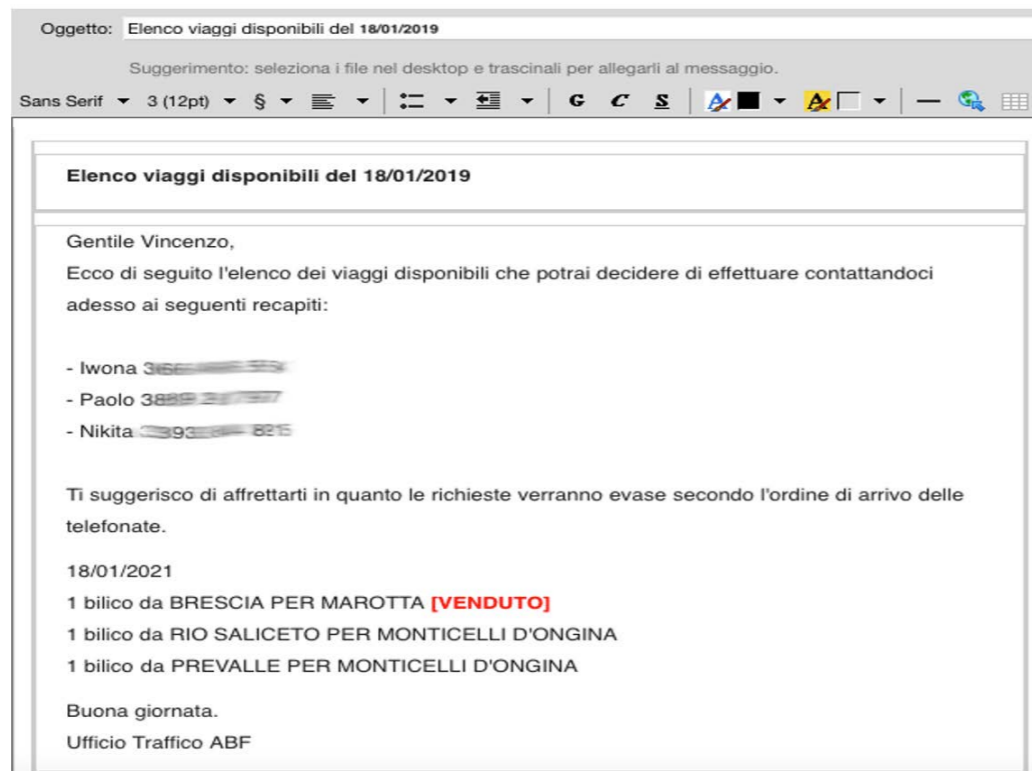
Questa modalità ha automatizzato domanda e offerta e ci ha consentito di aumentare notevolmente il lavoro di intermediazione, talmente tanto da consentirci una forte crescita delle marginalità.

Non solo, grazie alla ricostruzione di questa rete, ABF aveva il proverbiale coltello dalla parte del manico. La disponibilità di molti vettori affiliati, infatti, garantiva all'azienda di spuntare sempre il prezzo più concorrenziale di acquisto del servizio conto terzi (molto spesso al di sotto delle medie) andando così ad aumentare i guadagni in maniera sensibile rispetto al passato.

Quanto ai clienti, invece, l'invio costante di email aveva un "effetto promemoria" sulla presenza o meno di mezzi di trasporto sul loro territorio e veniva, quindi, visto come un servizio e non come materiale pubblicitario.

In questa fase, dunque, la proattività è stata l'arma vincente perché abbiamo fatto in modo che fossero i clienti a chiederci

di acquistare una tratta, anche breve, piuttosto che incrociare le dita, chiamare i vecchi fornitori e sperare che fossero interessati ad effettuare una spedizione.



I RISULTATI



Prima di parlare di qualsiasi stato i traguardi raggiunti, è bene fare una precisazione: dal mio ingresso in ABF il team di vendita è, nel tempo, cambiato.

Ho avuto la possibilità, infatti, grazie anche alla fiducia acquisita e ai risultati ottenuti, di selezionare nuovi profili e costruire un team che, per qualità e abilità personali, rispecchiasse i valori aziendali anzitutto e che potesse, nel lungo termine, garantire una crescita costante dell'azienda.

In 18 mesi di attività, con una presenza in sede di due giornate al mese, oltre ad una serie di attività di monitoraggio a distanza, abbiamo raggiunto con grande

soddisfazione, traguardi importantissimi. I dati di seguito riportati si riferiscono a due semestri: gennaio/giugno 2018 e gennaio/giugno 2019. I numeri sono rapportati allo stesso semestre relativo all'anno 2017, ultimo anno prima del mio arrivo in azienda.

Al 30 giugno 2018, il fatturato prodotto con il primo team composto da tre addetti è stato di 1 milione e 576 mila euro. Prendendo in esame lo stesso periodo dell'anno precedente, ossia gennaio/giugno 2017 in cui l'azienda aveva fatturato 1 milione e 97 mila euro, si era registrata una crescita del 43,57%.

Al 30 giugno del 2019 il fatturato prodotto con i tre nuovi profili addetti all'ufficio traffico è stato di 1 milione e 835 mila euro. Sempre facendo riferimento allo stesso intervallo temporale del 2017 la crescita è stata del 67,26%; del 16.5% rispetto all'anno precedente.

La marginalità media segnata al 30 giugno 2019, invece, è stata di 18,81% rispetto all'8,9% relativo allo stesso periodo ma dell'anno 2017.

In conclusione, l'intervento ha fruttato una crescita, nei primi 6 mesi del 2019 di 738 mila euro che ha portato ad una marginalità di circa 132 mila euro. Se avessimo considerato la il fatturato iniziale e la relativa marginalità, invece, ABF avrebbe ottenuto un utile di poco più di 97 mila euro.

Non è stato assolutamente semplice ma ora che abbiamo creato un modello ed una strategia efficiente, la crescita sarà semplicemente il risultato scontato delle attività effettuate.

COSA PUOI PORTARTI A CASA

Nulla di quanto ho raccontato è stato privo di difficoltà, sia chiaro. I numeri danno ragione al lavoro svolto ma c'è voluto un enorme impegno da parte di tutti per poter raggiungere questi lusinghieri risultati.

In questi 18 mesi ho sempre creduto di potercela fare nonostante, in alcuni momenti, le cose non andassero come avevo previsto.

Questo atteggiamento mi ha permesso di trovare la quadra e raggiungere il risultato; nello stesso tempo ha fatto crescere la fiducia attorno al progetto da parte dei membri dell'azienda e, cosa ancor più importante, tra gli attori principali di questo importantissimo traguardo: i miei collaboratori.

Senza un lavoro meticoloso, fatto di confronto costante e di continua analisi, senza la straordinaria collaborazione del team e dell'azienda, di sicuro non sarebbe stato possibile ottenere quello che abbiamo ottenuto e nel modo in cui è stato ottenuto. Per dovere di cronaca, avevo suggerito di

fare un ulteriore passo e sbarcare sul web. Attraverso un lavoro SEO, posizionando, quindi, il sito internet dell'azienda e, magari, una successiva opera di sponsorizzazione, si sarebbe potuto intercettare quei clienti e quei fornitori che utilizzano il web per fare business e che, allo stato attuale non era, quindi, possibile contattare.

Per motivazioni interne, i vertici aziendali hanno scelto di non intraprendere la via del web, ma sono convinto che se avessero "osato" un po' di più i numeri sarebbero ulteriormente schizzati verso l'alto. Questo è l'unico approccio che conosco, grazie al quale è possibile centrare con elevata probabilità, gli obiettivi personali e professionali che si sono prefissati.

Chiarezza di idee, convinzione e azione!

Quindi, riepilogando cosa è stato fatto:

- **AUMENTO DEL NUMERO DI SERVIZI DA PROPORRE AI CLIENTI**
- **AUMENTO DEL PREZZO DEI SERVIZI SENZA DIMINUZIONE DELLA CLIENTELA**
- **CREAZIONE DI UN AUTORISPONDITORE CHE HA AUTOMATIZZATO DOMANDA E OFFERTA**
- **CRESCITA DEL FATTURATO DEL 67.26% IN 12 MESI**
- **CRESCITA DELLA MARGINALITÀ DEL 9.98% IN 12 MESI**



CHI SONO

Mi chiamo **Vincenzo Gengaro** e sono imprenditore, formatore e autore del libro "Best Seller", manuale operativo contenente tecniche e modelli linguistici testati per diventare numeri uno nella vendita.

Opero principalmente in ambito Business, attraverso sessioni di coaching mirate e mediante programmi formativi personali e aziendali. La mia mission è promuovere crescita personale, metodi e strategie innovativi di vendita, strategie di comunicazione, web marketing e marketing strategico automatizzato.

Certificato come Trainer Internazionale di Programmazione Neuro Linguistica da NLP Society di Richard Bandler e John La Valle e Business Coach, già membro accreditato "AICP Associazione Italiana Coach Professionisti, ideatore e fondatore di "Vendita Strategica", unico evento live in Italia dedicato esclusivamente alla vendita con doppia garanzia "soddisfatto o rimborsato".

Dal 2018 mi sono impegnato a condividere la mia esperienza nella vendita e nel mondo del marketing per offrire, non solo spunti di riflessione ma anche strumenti operativi da utilizzare subito in ogni business.

Vuoi essere il protagonista della prossima storia di successo?

Hai due strade che puoi percorrere:

La scelta è tua...

1 Puoi fare da te acquisendo le strategie ed i modelli di business coaching che utilizzo solitamente durante i miei interventi in azienda. Come? Partecipando al prossimo live di Vendita Strategica. **Inquadra il QR code per ulteriori dettagli!**



2 Puoi chiedere di essere seguito direttamente da me. Prenota una sessione gratuita di coaching per valutare in tempo reale la tua posizione attuale, i tuoi obiettivi e definire un piano di azione! **Inquadra il QR code e prenota ora la tua sessione di coaching!**





vincenzogengaro.com