



Sales Management



**Lavoro &
carriera**

**come ottenere
il massimo
dalla rete di vendita**

 **Alpha Test**

Introduzione

"Selezionate Agenti che si sentano arrivati e padroni del mercato, lasciate loro ampia autonomia, non li pressate con obiettivi di vendita, piani di lavoro, affiancamenti sul campo e reportistica. Fate sì che siano molto soddisfatti del rapporto con la vostra azienda al punto di dichiarare: "E' un'azienda con cui si lavora bene, non rompono le scatole e soprattutto non interferiscono sui miei clienti!". Quando tutto questo diventa realtà potete essere certi di avere intrapreso la strada verso la mediocrità commerciale."

Direttore Commerciale anonimo

Ho scelto il messaggio di un Direttore commerciale amico, che mi ha chiesto la cortesia dell'anonimato per far risaltare il "core message" del libro, secondo il quale per avere una rete vendita vincente occorre costruirla, svilupparla, motivarla, ma soprattutto allinearla alle politiche e strategie aziendali. Il messaggio vuole anche stimolare la consapevolezza che l'ampia autonomia concessa alla rete vendita non è una strategia ma semplicemente pericolosa latitanza

Tutto questo si chiama **Sales management**, la disciplina finalizzata alla gestione dei processi e degli uomini di vendita.

Procediamo con ordine ponendoci una semplice domanda: da cosa nasce il successo commerciale?

Possiamo utilizzare una formula semplicistica che si erige su due pilastri:

- la presenza di vantaggi competitivi,
- la capacità di comunicarli efficacemente al mercato.

Ogni azienda si dovrebbe presentare sul mercato con caratteri distintivi tali da potersi differenziare dai "competitor", con peculiarità tali da potersi distinguere dalla massa, possibilmente esibendo alcuni vantaggi competitivi.

Più evidenti saranno tali vantaggi, maggiore sarà la potenzialità di successo dell'azienda stessa. Parliamo solo di potenzialità perché il fattore determinante è la capacità di comunicare al mercato. Non a caso il mercato ci presenta spesso aziende tecnologicamente splendide e innovative ma incapaci di affermarsi per debolezza comunicativa. Parallelamente incontriamo aziende dotate di prodotti e servizi normali ma abilissime nel crearsi un'immagine di azienda vincente.

In questa semplice e forse banale osservazione incontriamo una delle prime criticità che affligge molte aziende: quella di puntare su un'autoreferenzialità tecnologico – produttiva e sull'innovazione, sottovalutando la forza di marketing e commerciale.

Possiamo ipotizzare tre strade che portano all'affermazione aziendale: l'effetto mucca viola, la pubblicità, la qualità commerciale.

1.1– Il successo da effetto mucca viola ¹

Riguarda alcune aziende che per eventi fortunati o per grande intuizione sono riuscite a caratterizzare il proprio prodotto o servizio in modo tale da innescare un passaparola positivo tale da generare nuovi clienti e nuovo business.

¹ Godin Seth: "La mucca viola", Ed. Sperlign & Kupfer

L'effetto mucca viola ha caratterizzato il successo di imprese internazionali come Apple, Curad, Google, Ikea, Logitech, Starbucks. Queste aziende hanno stupito con il loro successo che non può essere ricondotto ai classici strumenti di marketing.

Alle quattro "P" tradizionali (Prezzo, Prodotto, Promozione, Posizionamento) si aggiunge la quinta "P" quella di **Purple Cow** (Mucca Viola). La Mucca Viola è un risultato a volte inatteso che nasce dall'impatto straordinario del prodotto sul mercato, talmente potente da generare una promozione da passaparola.

Si tratta a volte di un'intuizione tecnologica, oppure di un design innovativo, o di un posizionamento di marketing vincente che creano un impatto emotivo tale da far scattare il desiderio di raccontare ad altri la propria esperienza. Questo permette a tali aziende di navigare col vento in poppa in un mare tranquillo, non funestato dalle onde minacciose della concorrenza.

Il marketing secondo la mucca viola

Il marketing tradizionale è finito

La pubblicità non ha più l'impatto dei tempi passati

Le aziende di successo hanno sviluppato un **prodotto di qualità** che riesce ad innescare un **passaparola positivo**.

L'obiettivo del marketing è stupire



Figura ...

Avendo citato aziende internazionali vorrei portare un esempio made in Italy di mucca viola citando un caso singolare di successo nel settore della gioielleria.

CASO NOMINATION

"Per inventare qualcosa di nuovo talvolta è sufficiente vedere le cose con gli occhi di un bambino, che per la prima volta osserva un oggetto, lo tocca, lo gira, lo annusa, cerca di aprirlo ...". Queste sono le parole con cui Paolo Gensini, l'ideatore del bracciale "composable" di Nomination, spiega la sua intuizione nel creare un cinturino da orologio di acciaio facilmente scomponibile, arricchendolo con le lettere dell'alfabeto.

Nel 1987 l'azienda fiorentina si propone sul mercato con questa novità assoluta, sposando due metalli mai utilizzati, fino ad allora, nel mondo della gioielleria: acciaio inox e oro. Avendo il merito di divenire il primo bracciale "easy to wear" (facile da indossare) e quasi "sconvolgendo" le dinamiche del mercato di allora.

Il bracciale oggi ha circa 4000 varianti di simboli, ed anche il pregio di essere un gioiello indossabile da chiunque, ha un target trasversale in termini di età, condizioni economiche e stato sociale. Tra gli altri pregi, si compone all'istante, creando gioielli unici e sempre diversi

E' nata così la mucca viola Nomination che ha permesso all'azienda, attraverso investimenti promozionali mirati e limitati, ma con un travolgente "passa parola" di farsi conoscere in tutto il mondo.

1.2. – Il successo da pubblicità

Quando ero bambino, con l'avvento della prima televisione nacque un programma chiamato Carosello, in onda su RAI 1 che veniva trasmesso quotidianamente dalle 20:50 alle 21:00. A quell'ora le poche famiglie, già in possesso di un televisore, si riunivano davanti alla TV. Carosello offriva messaggi pubblicitari accompagnati da sketch comici e intermezzi musicali. Non era solo un programma pubblicitario ma un autentico programma televisivo con percentuali di audience inimmaginabili. A quei tempi la legge impediva di fare della pubblicità durante uno spettacolo televisivo.

Immaginate l'effetto dirompente della pubblicità di allora, dove le nostre scelte erano condizionate dalla spinta degli sketch di Carosello. Era un periodo in cui chi perdeva i capelli era spinto all'acquisto della brillantina Linetti, convinto da Cesare Polacco, nelle vesti dell'ispettore Rock che alla frase "Lei ispettore non sbaglia mai!" rispondeva: "Anch'io ho commesso un errore, ... non ho mai usato brillantina Linetti! E togliendosi il cappello mostrava la pelata.

Ora chiudiamo gli occhi per svegliarci nel 2013 in pieno bombardamento mediatico. I canali televisivi si sono moltiplicati e le leggi a protezione dell'ascoltatore dall'invasione pubblicitaria sono decadute, al punto che è stato inventato il telecomando quale arma di difesa dall'assalto pubblicitario.

Oggi la stragrande maggioranza delle aziende non è in grado di differenziarsi attraverso la pubblicità, perché la soglia d'investimento per generare visibilità è troppo alta. Poche aziende possono permettersi investimenti in pubblicità per creare un pull (domanda) dal consumatore finale.

Oggi solo un numero ristretto di grandi aziende può giocare il vantaggio competitivo della pubblicità, investendo ogni anno un'elevata percentuale dei propri ricavi e consapevole del fatto che tale investimento si deve perpetuare negli anni, perché quella è la strada comunicativa che genera vantaggi competitivi.

La prassi comune aziendale oggi è quella di una pubblicità mirata, spesso non diretta al consumatore finale, ma a target specifici, come ad esempio punti vendita oppure opinion leader in grado di influenzare le scelte del mercato stesso.

1.3. – Il vantaggio competitivo rete vendita

Siamo finalmente arrivati al tema che ci sta a cuore, quello di generare vantaggi competitivi attraverso la qualità della rete di vendita. Siamo entrati nel segmento più ampio del mercato affollato dalla stragrande maggioranza delle aziende che non godendo dell'effetto mucca viola, né potendo investire massicciamente in pubblicità devono puntare sull'organizzazione commerciale.

Ebbene ci troviamo di fronte ad un evidente paradosso, infatti il buon senso vorrebbe dettare che tali aziende dedicano le loro migliori energie a costruire e gestire una rete vendita altamente efficace, in grado di creare, sulla clientela visitata, un'immagine di elevato spessore aziendale e in grado di valorizzare agli occhi del cliente ogni prodotto presentato. Niente di tutto questo! Per motivi incomprensibili che io vado a ricollegare ad una scarsa cultura commerciale tipica del nostro paese, è proprio l'organizzazione commerciale l'area tradizionalmente ruspante in ogni azienda. Non me ne vogliano le poche aziende evolute commercialmente che si presentano come eccezioni al modello dominante.

L'area commerciale sembra spesso soffrire di una gestione approssimativa, in contrasto con altre aree di gestione aziendale che si sono fortemente evolute negli ultimi decenni, abbiamo infatti assistito ad un potenziamento dei sistemi di qualità, dai processi di produzione all'organizzazione e gestione aziendale, dal controllo di qualità alla prevenzione della qualità (Quality Assurance). Oggi poche attività sono lasciate all'autonomia discrezionale dell'operatore come accadeva in passato.

Ricordo le mie esperienze di fabbrica, negli anni '70 – '80, dove per determinate lavorazioni complesse si doveva fare riferimento all'operaio esperto, il Guru di fabbrica che si affiancava ai colleghi nelle vesti di tutor per facilitare i loro processi.

Questa nobile funzione dell'esperto, che agiva da nave scuola per i giovani, stile Maestro della bottega artigiana, è andato a perdere di importanza con l'avvento delle procedure di qualità. Sono arrivate le GMP (Good Manufacturing Practise), buone pratiche di manifattura, che unitamente alla formazione degli operatori ha favorito il passaggio dalla qualità occasionale ai rigorosi standard di qualità.

Lo stesso dicasi per i processi aziendali come la ricezione ordini, la gestione dei reclami, le procedure di acquisto, l'emissione e il controllo delle fatture, tutte queste attività sono state disciplinate da precise procedure e processi integrati, permettendo alle aziende di recuperare efficienza nella propria gestione e giocarsela spesso come vantaggio competitivo verso la clientela.

Purtroppo non tutte le aziende hanno capito la grande opportunità di riorganizzare i processi e applicare con un certo rigore le procedure a sostegno della qualità, alcuni hanno utilizzato l'investimento in certificazione solo come biglietto da visita ignorando i principi della qualità vera, quella che stimola l'efficacia ed efficienza nel lavoro.

In questa positiva rivoluzione verso la qualità come si è mossa l'area commerciale?

Le mie osservazioni mi dicono che vi sono alcune aziende, soprattutto multinazionali, che godono di processi di marketing e vendita disciplinati da una solida organizzazione commerciale. Queste aziende godono spesso di un **auditing commerciale**, svolto dalla Casa Madre, per assicurare che i processi commerciali raccomandati siano applicati e standardizzati in tutte le filiali.

Ma si tratta prevalentemente di aziende illuminate che si presentano come eccezioni in un panorama di improvvisazione dove l'azienda non gestisce la rete vendita, ma spesso è gestita dai propri Agenti.

Cosa intendo per improvvisazione commerciale?

Ci sono casi limite dove l'azienda si accontenta che la rete vendita sia in buono stato di salute e si muova sistematicamente sul territorio per contattare la clientela e produrre ordini, senza avere pattuito **obiettivi di vendita** da raggiungere.

Spesso alla mia domanda fatta al titolare: "Perché non avete stabilito dei piani di vendita con gli Agenti per stimolarli al risultato?", mi sento rispondere: "Ci abbiamo provato varie volte ma non vogliono prendere impegni, anche perché è difficile poter prevedere quanto riusciranno a vendere!".

Credo che il sogno di ogni Agente sia di lavorare come plurimandatario, gestendo anche marchi prestigiosi, ma godendo della massima autonomia nel lavoro, senza essere condizionato da obiettivi da raggiungere. Non a caso quando gli Agenti vogliono complimentarsi con le aziende rappresentate affermano: "E' un'azienda che ti lascia fare il tuo lavoro senza rompere le scatole!". La chiave di lettura di questa frase può essere: "Se voglio tirare un po' i remi in barca e godermi la pace dei sensi, questa è l'azienda che mi permette di farlo!"

Nell'improvvisazione spesso si osserva che il **sistema informativo tra Azienda e rete vendita** è molto debole, sia perché le aziende hanno difficoltà a comunicare in modo efficace strategie e informazioni preziose ai venditori, sia soprattutto perché questi ultimi non si sentono responsabili di comunicare all'azienda le informazioni catturate dai clienti e dal mercato. Questa è una grossa criticità a cui daremo ampio spazio in queste pagine. Oggi esistono strumenti potentissimi di comunicazione come i CRM (Customer Relationship Management) che sono ignorati da molte aziende oppure utilizzati in modo

improprio, in particolare per le resistenze dei venditori a condividere con l'azienda le informazioni in loro possesso.

In genere le aziende che operano attraverso Agenti, soffrono di una **confusione sulla titolarità del cliente (ownership)**. Alcuni Agenti sfacciatamente dichiarano "Il cliente è mio!", senza che le direzioni aziendali facciano chiarezza. Il problema non è solo legato all'eccesso di zelo nella difesa del cliente, ma rischia di tradursi in forme di antagonismo verso l'azienda perché dietro la presunzione "Il cliente è mio!", nasce una posizione neutrale nel rapporto "azienda – cliente". Il plurimandatario non avrà difficoltà a schierarsi dalla parte del cliente e non avrà nessun motivo di comunicare informazioni sul suo segretissimo rapporto con **"il proprio cliente"**.

Il ruolo di Supervisore della rete vendita, a qualunque titolo sia esercitato, è spesso un ruolo più orientato al cliente (**Supervenditore**), che non sull'effettiva gestione e motivazione dei venditori.

Troppo spesso si osserva nei Supervisor il ruolo di "Pompieri", chiamato a rincorrere tutti i focolai che si accendono nel rapporto cliente – azienda. In questi casi le aziende non si accorgono dell'improduttività che si genera quando il proprio Supervisore è declassato a rincorrere problemi e distolto dal suo vero ruolo di "far vendere".

Raramente le aziende hanno sviluppato **sistemi di analisi del mercato e dei risultati**. Pochissime conoscono le potenzialità del proprio mercato e dei propri territori, pertanto non sono in grado di valutare le quote di mercato. Questo comporta un'errata valutazione dei venditori, misurata sui valori assoluti di fatturato, dove inesorabilmente il venditore della Lombardia è più apprezzato di quello della Basilicata.

Poche aziende valutano la quota di mercato acquisita all'interno dei propri clienti chiave, pertanto non sanno definire se la performance su quel cliente è positiva o negativa. Di nuovo fa sempre bella figura chi gestisce grossi clienti e non chi assicura la più alta penetrazione su clienti di potenzialità medio bassa.

Spesso le aziende non hanno idea delle attività svolte dal venditore quali: numero di visite giornaliere, frequenza di contatti sulla clientela a seconda del target (ABC), attività promozionali realizzate, ecc.

La nostra grande fortuna è che nonostante evidenti smagliature nei processi e strategie commerciali ogni azienda, anche senza seguire i canoni rigorosi del Sales management, a suo modo funziona e ottiene risultati. Anche perché alcune variabili che influiscono sui risultati di vendita sono spesso fuori controllo, come ad esempio l'effetto mucca viola.

L'esperienza insegna che il risultato positivo agisce da anestetico nei processi commerciali, inibendo la sensibilizzazione alle criticità gestionali. Non a caso il mio impatto più frustrante, nella mia lunga carriera in una multinazionale, è stato l'ingresso in una Divisione che navigava in regime di monopolio con il vento in poppa dei risultati positivi. Solo con la fine dei brevetti e il passaggio in regime di concorrenza esplose la tempesta su una barca che faceva acqua da tutte le parti.