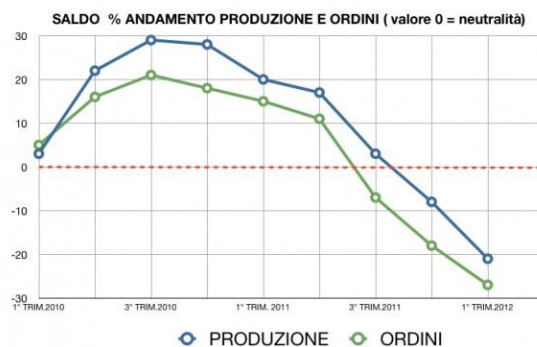


## Organizzazione della rete commerciale Problemi, opportunità e antiche leggende

Quando la situazione economica diventa critica, e i ricavi segnano il passo, il direttore commerciale è tra i primi a porsi dei quesiti e a prendere delle decisioni.

Quasi immediatamente si chiede:

- Perché siamo in questa situazione?
- Come stanno andando i nostri principali competitor?
- Che cosa posso/devo fare per modificare il trend?
- Quanto tempo ho a disposizione per farlo?



A queste domande, le prime risposte “di pancia” (qualcuno sostiene sia la sede pensante della mente umana) sono spesso:

- Il prodotto è troppo caro.
- Il prodotto ha un livello qualitativo non adeguato.
- Il prodotto è obsoleto
- Il mercato non è più in grado di sostenere i volumi fissati dagli obiettivi.
- Il servizio offerto ai clienti è insufficiente.
- Il nostro modello distributivo è inadeguato.

Tutte possibili verità che tendono però a trovare le responsabilità nel lavoro degli altri ma, dopo una breve pausa di riflessione diventano, o dovrebbero diventare, semplicemente: *“Ho riportato i miei dubbi e le mie valutazioni in comitato direttivo. Ora devo cominciare a modificare quello che dipende direttamente da me, senza aspettare nessuno.”*

Con questa visione positiva (e propositiva), inizia a valutare le aree sulle quali intervenire e per farlo analizza:

- Il Mercato
- La Concorrenza
- L’Offerta
- La Struttura di Vendita

Su quest’ultima area concentreremo la nostra attenzione per esaminare gli scenari, le possibili regole d’intervento e gli ostacoli che molto probabilmente dovranno essere affrontati.

Di norma, organizzare la struttura di vendita è compito del direttore commerciale che, subito dopo averla decisa, la condivide con il direttore del personale per formalizzarla e portare a termine tutte quelle attività che coinvolgono le figure professionali contrattualmente dipendenti.

Ad esempio, se il direttore commerciale ha stabilito di intervenire con attività di supporto alla vendita (call center, strumenti di marketing, formazione...) quasi sicuramente dovrà prevedere l'inserimento di nuove risorse prendendole dall'esterno o, se possibile, da altre funzioni aziendali, oppure dovrà portare in outsourcing attività non strettamente legate al core business. Per gestire questi passaggi motivando le risorse al cambiamento, è quasi obbligatorio, operare in stretta sinergia con i colleghi di HR.

Questo, ovviamente, è quanto succede nelle aziende medio grandi/grandi perché, nelle aziende di piccole/medie dimensioni, la catena decisionale è semplificata in quanto più corta.

Ciò che però accomuna tutte le aziende è l'obiettivo: inserire venditori, retribuiti con provvigioni più un sistema d'incentivazione, che siano validi, preferibilmente provenienti dal settore, fortemente motivati e subito pronti ad operare sul mercato.

Questo è il momento in cui il direttore commerciale, a prescindere da quante risorse dovrà inserire (la struttura nuova potrebbe prevedere interventi di tipo "chirurgico" o la costituzione di una nuova rete da affiancare a quella esistente) incontrerà le prime difficoltà e le prime grandi opportunità.

Ad esempio, dovrà valutare se "ingaggiare pezzi pregiati dalla concorrenza" o inserire "giovani promesse talentuose" già inserite sul mercato ma non ancora diventate "top player".

La leggenda che tutti recitano, però, non lo aiuta perché narra che *"quelli bravi stanno dove stanno perché si trovano bene e perché le aziende se li tengono ben stretti"*, *"quelli non bravi invece sono disponibili perché nessuno li vuole"*.

Solo a pochi eletti è dato di sapere quanto ciò corrisponda al vero o sia frutto delle antiche credenze del villaggio, ma poco importa, perché comunque vada, è probabile che se la ricerca è fatta dall'azienda top performer, l'impatto emotivo sui candidati sarà senza dubbio diverso da quello generato dalla ricerca di una start up.

Con questo non intendiamo dire che i venditori bravi, i "Professionisti della Vendita", ambiscano tutti ad operare con la "regina del mercato" perché ogni azienda ha le proprie regole e non tutti sono disponibili ad identificarsi con esse. Gli esseri umani, infatti, hanno obiettivi personali diversi tra loro, anche se svolgono la stessa attività.

Alcuni manager commettono il gravissimo errore di far diventare un paradigma il detto *"i venditori sono interessati esclusivamente al guadagno"*. Il benessere economico, ovviamente, interessa più o meno tutti ma, ognuno mira alla qualità della vita secondo precise e personali "visioni".

Allora ci si potrebbe chiedere: quali altre possibili strade si dovranno percorrere?

Alcune aziende, ad esempio, chiedono il supporto dei loro migliori venditori in quanto:

1. Rappresentano una referenza inequivocabile per l'azienda e per i possibili candidati.
2. Conoscono meglio di altri le reali necessità del mercato e le abilità necessarie per avere "successo" in quel settore e in quell'azienda.
3. Essendo figure "rappresentative" del ruolo e dell'azienda, facilitano l'autoidentificazione nei potenziali candidati (mi sento o mi vedo simile a lui quindi diventerò bravo quanto lui).

Ci sono state raccontate esperienze di direttori commerciali che sono riusciti nell'intento premiando in vari modi (denaro .... buoni benzina ... viaggi per due persone...) coloro che riuscivano a presentare candidati allineati ai requisiti richiesti dal ruolo e dall'azienda.

In sintesi, anziché pagare una società di consulenza esterna, specializzata in ricerca e selezione del personale, offrivano compensi ai propri uomini stimolandoli, di fatto, a promuovere sempre e meglio, l'immagine della propria azienda, del proprio prodotto e del proprio lavoro. (Come si dice "prendere due piccioni con una fava")

Sul tema immagine del ruolo proponiamo alcune riflessioni partendo da semplici quesiti :

- Com'è visto il ruolo del venditore da chi non lo ha mai fatto?
- Che cosa è cambiato dal "Dialogo di un venditore di almanacchi e di un passeggero" di Giacomo Leopardi ad oggi?
- Quali caratteristiche possiedono i Venditori di Successo?
- Quali sono le prospettive future del ruolo, nell'era di internet?



In risposta alle prime domande produciamo una sorta di visione cronologica:

- **Anni 40/50:** il "viaggiatore" è una persona che non ha una professione.
- **Anni 60/70:** i rappresentanti fanno la bella vita, sono sempre in giro a parlare e conoscere gente, possiedono auto bellissime e frequentano ristoranti e alberghi di lusso
- **Anni 70/80:** I venditori sono persone con pochi scrupoli, cercano sempre di "fregarti"; venderebbero il ghiaccio agli Eschimesi; lavorano poco e guadagnano tanti soldi.
- **Oggi:** con tutti questi concorrenti, questi prodotti nuovi e questa situazione economica chi riesce a vendere qualcosa è davvero bravo !!!

A dimostrazione di quanto stiamo dicendo e del fatto che ancora circolano alcune di queste antiche credenze popolari possiamo portare esempi recenti di neo laureati che, dopo aver dichiarato in sede di colloquio di selezione: "Sono disponibile a fare qualsiasi lavoro pur di cominciare a guadagnare", di fronte alla possibilità di essere inseriti in un ruolo commerciale hanno risposto "grazie ma non sono interessato, la vendita è molto distante dal mio corso di studi ed io ho studiato per fare altro". Un modo garbato per dire: **Venditore? No grazie, sono laureato.**



E' capitato di selezionare trentenni con laurea, Master e corsi di specializzazione, che pur avendo "lavorato" esclusivamente durante il periodo di tirocinio curriculare, non desideravano neanche prendere in considerazione il ruolo di venditore.

Questa realtà, fortunatamente rappresenta una piccola parte (ma non piccolissima) delle situazioni che è possibile incontrare quando si è alla ricerca di venditori. Fa piacere però constatare che, in coerenza con quanto sopra indicato, sono in costante aumento i giovani di entrambi i sessi che, pur non avendo mai svolto attività di vendita, si dichiarano fortemente interessati al ruolo in quanto riconoscono ad esso valenze di tipo multidisciplinare.

Personalmente consideriamo importantissimo (lo suggeriremmo a tutti, a prescindere dall'età) acquisire un'esperienza di tipo commerciale poiché anche se non dovesse essere il lavoro che svolgeremo per tutta la vita, rappresenterà un periodo di forte apprendimento in termini sociali e professionali.

Nelle aziende moderne ad esempio, sono sempre meno i direttori commerciali e i direttori marketing privi di esperienza di vendita.

Vendere significa comunicare . Non è possibile non comunicare. Anche il silenzio comunica.

Le ricerche di personale offrono molte opportunità in questo senso; statisticamente circa l'ottanta per cento di esse sono riferite all'area marketing e vendite. Non resta che valutare e scegliere.

Per facilitare la scelta, e per aiutare chi si stesse chiedendo: Ma io sarei in grado di farlo? abbiamo provato, con l'aiuto di alcuni esperti, a rilevare le principali caratteristiche dei venditori di successo dividendole tra professionali e personali:

#### **Caratteristiche professionali**

- Buona preparazione di base
- Capacità di imparare "facendo"
- Capacità di interpretare i numeri
- Creatività

#### **Caratteristiche personali**

- Apertura mentale
- Capacità di ascolto
- Umiltà e voglia di imparare
- Proprietà di linguaggio
- Comunicativa e capacità di lavorare in team
- Entusiasmo
- Multitasking

In conclusione, prima di passare ai saluti esprimiamo un pensiero sul futuro del ruolo (Maya permettendo): A noi piace credere che:

- Internet è uno strumento di vendita e non un Venditore.
- La comunicazione ci mette in contatto con il resto del mondo.
- Un mondo senza comunicazione non è ipotizzabile.
- Un mondo senza Venditori non potrà mai esistere.

A voi tutti e alle vostre famiglie giunga un sincero augurio di BUON NATALE e Felice 2013 da tutto il CDVM.



*Antonio DE CAROLIS  
Presidente CDVM  
Club Dirigenti Vendite e Marketing*