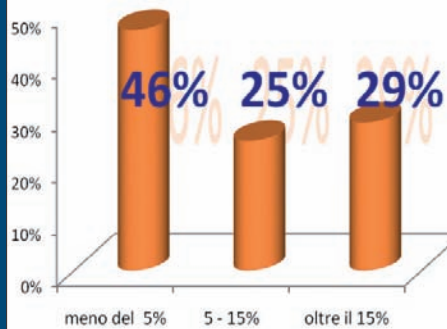


## NUOVE STRATEGIE AVANZATE PER VALORIZZARE LA RETE VENDITA

UNA TAVOLA ROTONDA ORGANIZZATA DALL'ACCADEMIA MMAS HA OFFERTO INTERESSANTI SPUNTI PER GESTIRE, IN UNO SCENARIO IN CONTINUA EVOLUZIONE, I CAMBIAMENTI AZIENDALI, I PASSAGGI GENERAZIONALI E LE NUOVE TECNOLOGIE

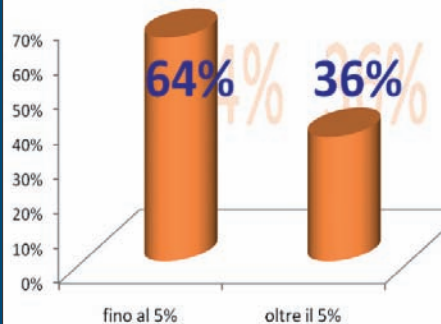


Quanto tempo viene dedicato allo sviluppo della rete vendita?



tab. 1

Quale turnover nella rete vendita?



tab. 2

Ottanta super manager di aziende nazionali e multinazionali di quattordici settori diversi e un partner come Marketing & Telematica sono stati protagonisti di una Tavola Rotonda organizzata dall'Accademia MMAS a fine 2008. Il tema dell'incontro, di scottante attualità, quello della valorizzazione delle reti di vendita.

Un convegno dal titolo: "Reti di vendita in chiave SOL", ovvero Soluzioni per gestire avvicendamenti, cambi generazionali e nuove tecnologie, che si è inserito in un ciclo di incontri strategico-operativi che MMAS ha programmato per ottimizzare al massimo la gestione presente e futura delle reti di vendita in uno scenario in continua evoluzione.

I relatori, coordinati dal Prof. Maurizio Morini, docente di Cultura d'Impresa presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Bologna, hanno portato il loro qualificante contributo prendendo in esame un'indagine che M&T ha condotto su cinque argomenti di grande peso:

- **la progettazione della rete di vendita** (tab. 1)
- **le modalità per trattenere i venditori migliori** (tab. 2)
- **l'età della rete di vendita** (tab. 3)
- **il valore della conoscenza del trade** (tab. 4)
- **il ruolo del gioco di squadra** (tab. 5)

Dall'indagine effettuata da M&T le aziende appaiono decisamente statiche e poco reattive nella **progettazione della rete di vendita**, e investono troppo poco tempo nella sua rimodellazione al

fine di migliorarne la struttura e gestirne i cambiamenti. In concreto i risultati della ricerca hanno evidenziato che: il 46% ha dichiarato che le attività di rimodellazione richiedono il 5% del proprio tempo, un manager su quattro quantifica l'investimento temporale tra il 5 e il 15%, infine, un intervistato su tre ha affermato di impiegare più del 15% del tempo per la gestione straordinaria della propria rete.

Il secondo tema dell'indagine, in cui è stato coinvolto un campione di manager, era strettamente connesso a questo: le **modalità per trattenere i venditori migliori**. In che misura, cioè, gli agenti lasciano l'azienda, non per motivi di età, e vengono rimpiazzati? Due intervistati su tre - il 64% - hanno dichiarato che il turnover nella propria rete di vendita è inferiore al 5% l'anno, il 29% ha indicato un ricambio dal 5 al 15%, mentre solo per il 7% supera il 15%.

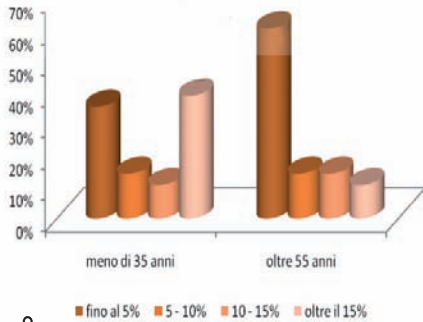
Bassano Gualteri, Direttore Commerciale e Trade Marketing di Pierre Fabre Italia, è intervenuto affermando che, una delle sfide da affrontare rapidamente, è quella di svecchiare il venditore da abitudini "preistoriche": "Occorre cambiare il modello di relazione con il rivenditore - per Pierre Fabre è il farmacista - che ha funzionato per tantissimi anni e riorientarlo: da un approccio fondato sul *sell-in* a uno che vada nella direzione del *sell-out*, tanto più efficace e di successo quanto più il rivenditore riconosce che la nostra offerta è compatibile con la realtà del suo punto di vendita".

"Tuttavia - ha aggiunto Gualteri - è altrettanto importante saper analizzare anche il processo di vendita. Infatti, per

MARKETING  
&  
TELEMATICA

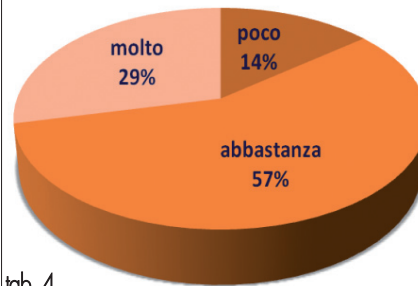
Marketing & Telematica Service - Amitel Srl  
(Gruppo Studio Macario)  
Strada della Moia, 1 - 20020 Arese (MI)  
Tel +39-02.38073.1 Fax +39-02.38073.208  
e-mail: info@metmi.it - http://www.metmi.it

**Quale età ha la vostra rete vendita?**



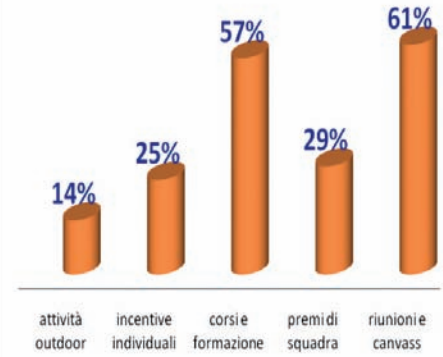
tab. 3

**Quanto sono affidabili le informazioni riportate dalla rete vendita?**



tab. 4

**Quali strumenti creano un vero team?**



tab. 5

un ventennio l'attitudine e la cultura del venditore hanno spinto molto sul *sell-in*, ma oggi stiamo registrando una sensibile resistenza del trade a questa modalità di approccio, che porta una forte flessione della capacità di vendita del farmacista". "Per questo - ha concluso - oggi cerchiamo di attuare un approccio globale a *sell-in* e *sell-out*, per cercare di generare nel farmacista un maggior ascolto, che si trasforma in incoraggiamento e in una maggiore capacità di gestione del processo". Se, solo il 7% delle aziende presenta un turnover superiore al 15% è evidente che: "Se vogliamo operare per trattenere competenze e quindi conservare i nostri operatori migliori - ha detto Maurizio Morini - è fondamentale dotarsi di una strategia che interpreti il mercato, che consenta al venditore di disporre di tutti gli strumenti per poter lavorare con soddisfazione e ottimizzare i risultati". La discussione si è poi incentrata sull'analisi dei dati ricavati dall'indagine in merito all'**età della rete di vendita**, da cui risulta che un'azienda su tre ha più del 5% di agenti over 55 e per due su tre gli agenti giovani, under 35, sono oltre il 5% (nel 39% dei casi rappresentano una quota superiore al 15% del totale). Esiste, cioè, una realtà di forze vendite di una certa età, ma le aziende hanno difficoltà a cambiare la struttura, perché cambiare porterebbe quasi sicuramente a una diminuzione di fatturato. Tracciato l'identikit della rete di vendita e individuato il suo "stato di salute, la discussione si è incentrata sul tema del **valore della conoscenza del trade**, cioè del mercato. Ecco i rilevamenti effettuati da M&T: il 57% degli

intervistati ha giudicato abbastanza affidabili le informazioni raccolte dalla rete di vendita relative al trade, ai clienti e ai potenziali clienti, il 14% le ha giudicate poco affidabili e solo il 29% le ha ritenute molto affidabili." "Personalmente - ha dichiarato Bassano Gualtieri - appartengo alla fascia di coloro che non giudicano affidabili le informazioni provenienti dalla rete vendita, se vogliamo sfruttarle per fare analisi o progetti. Per fare questo occorre invece avere delle informazioni precise sul valore potenziale del trade, che si può ricavare con strumenti come l'MMAS, che ci permette di capire cosa succede nel trade, non solo dal punto di vista del farmacista, ma anche da quello del consumatore. Una statistica Pierre Fabre sulle attese dei consumatori nei confronti del canale farmacia, per esempio, ci dice che esse sono elevate nell'area del consiglio, dell'accoglienza, della consegna, dell'offerta, del servizio, dell'ambientazione e infine del prezzo. Se intreccio queste informazioni con quelle relative alle attitudini dei consumatori - le informazioni ci dicono che il 55% degli acquisti è fatto d'impulso e il 78% è influenzato dal luogo di vendita e dai consigli del farmacista - emerge in tutta la sua evidenza la preponderanza del ruolo del trade. Su questa base si andranno poi ad attuare, come nel caso, appunto di Pierre Fabre, delle azioni legate al merchandising per invitare il farmacista, e il venditore, a ottimizzare il processo di *sell-out*, per creare, comunicare e vendere valore. E' chiaro quindi che se non si investe per conoscere profondamente il trade, per capire quale

potenziale abbia, si perdono delle opportunità enormi". Sull'ultimo argomento, il **ruolo del gioco di squadra**, secondo l'indagine le riunioni commerciali interne e le attività di formazione sono giudicate i migliori strumenti per creare un team da circa il 60% dei manager intervistati. Sono adatti allo scopo, per il 29%, anche gli incentivi di gruppo (cioè i premi ai singoli solo se si raggiunge un obiettivo di gruppo) e, in un caso su quattro, gli incentivi di vario genere. Infine, soltanto il 14% ritiene utili le attività outdoor. Per Bassano Gualtieri molte sono le strade per consolidare il team, ma in Pierre Fabre ne hanno percorsa una diversa, che sta dando eccellenti soddisfazioni. "Abbiamo lavorato per creare un metodo di lavoro sintetizzabile nel concetto 'planogram', una visualizzazione digitale 3D dell'esposizione ottimale del prodotto sul punto vendita, che è ormai è entrato a pieno titolo in uno dei processi di lavoro dell'agente, che rende concatenate e consequenziali tutte le attività degli attori coinvolti nel punto vendita: agente-merchandiser-farmacista. L'agente individua e visualizza il punto della farmacia dove vorrebbe esporre il prodotto e riflette con il farmacista non tanto sulle quantità o sull'offerta, ma su come il prodotto sarebbe esposto". "Insomma - conclude Gualtieri - il punto di vendita è il vero generatore di *sell-out*: la relazione agente-merchandiser-farmacista crea valore e continuità".

A cura di Licia Buganè