

## Forza vendita e crisi di mercato: vincoli ed opportunità

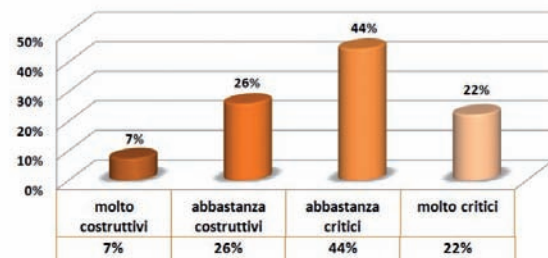
In una Tavola Rotonda, organizzata dall'Accademia MMAS, un'analisi sui rapporti tra forza vendita e Management nei momenti critici della vita aziendale

MARKETING  
&  
TELEMATICA

Accademia MMAS  
il edizione

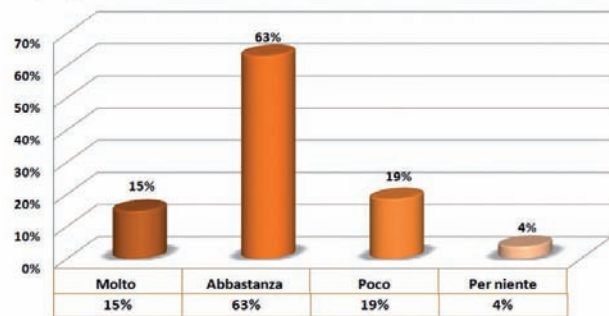


Nei momenti di cambiamento e ristrutturazioni sulla forza vendita, gli agenti sono costruttivi e tendono a risolvere i problemi o sono critici e distaccati ed enfatizzano i problemi?



Tab. 1

Quanto è soddisfacente il rapporto tra la Direzione generale o la Direzione vendite e gli agenti?



Tab. 2

Sullo sfondo di uno scenario economico ancora a tinte fosche, in cui si fatica a intravedere all'orizzonte uno squarcio di sereno, l'Accademia MMAS ha riunito come ogni anno in una Tavola Rotonda i dirigenti con ruoli commerciali e di marketing, per elaborare riflessioni sulla ridefinizione di ruoli e strategie operative della forza vendita alla luce della difficile congiuntura economica.

Partendo, infatti, dalla constatazione che la struttura commerciale di un'azienda rappresenta una risorsa da gestire nei momenti critici in maniera ponderata, le strategie messe in atto dal Commitment dei diversi settori merceologici hanno molti punti in comune. Il mercato farmaceutico, per esempio, rappresenta una nicchia con problemi analoghi a quelli degli altri settori, toccato

in maniera meno evidente dalla crisi, ma soggetto a grandi cambiamenti e in difficoltà nel reperire professionisti della vendita al passo di questa evoluzione. "Le aziende – dice Raffaele Bordini, Sales and Marketing Manager Consumer Health Care & Pharmacy Channel 3M Italia – hanno bisogno di trovare nuovi strumenti per essere al passo del punto vendita. In particolare,

bisogna coinvolgere gli agenti in un progetto aziendale che li vede co-protagonisti". "Questo significa – aggiunge Bordini – dare loro nuovi strumenti operativi, ma anche essere trasparenti sulla strategia aziendale. Non solo. Bisogna ricercare e inserire in organico figure con una buona professionalità, capaci di investire non solo sul cliente, ma anche sull'azienda committente.

Fondamentale, in questo senso, la funzione dei capi-area che hanno un ruolo di ponte tra l'azienda e chi svolge attività sul territorio".

D'accordo con questa necessità di gestione dall'alto della forza vendita è anche Francesco Bonavoglia, Sales & Marketing Manager Reparto Automotive Aftermarket – Divisione Industria & Trasporti 3M Italia: "La forza vendita è formata da un branco di lupi solitari a caccia della vendita. Questo branco deve essere gestito con una comunicazione adeguata da parte dei capi-area e con un consolidamento delle competenze necessarie ad approcciarsi al mercato e a gestire tematiche complesse". "A fare la differenza all'interno della struttura commerciale è, secondo Lucio Fusaro – Amministratore Delegato Finelga Holding e Presidente di GVF Italy - l'anzianità aziendale degli agenti. Ad una maggiore anzianità aziendale corrisponderebbe una maggiore capacità di adattarsi alle nuove regole di mercato.

Ma, nell'attuale momento storico-economico, quanto è soddisfacente il rapporto tra la Direzione generale o la Direzione vendite e gli agenti? Il 63% dei Manager dichiara (Tabella 2) di essere abbastanza soddisfatto del rapporto con gli agenti.

"Per stabilire relazioni adeguate bisogna lavorare – secondo Valeriano Parizzi, Sales Manager Divisione Trade e Construction Italia, Tyrolit Vincent Swarovski Group – sullo spirito di squadra. Un obiettivo possibile solo se tutta la filiera che gestisce gli agenti funziona".

La prima leva su cui puntare per migliorare il rapporto tra la Direzione Commerciale e la rete vendita è la comunicazione interna (Tabella 3).

"Il ruolo della comunicazione – dice in proposito Lucio Fusaro – è fondamentale, perché crea background culturale e consente nel momento di difficoltà di risolvere la situazione. E' fondamentale la condivisione con gli agenti degli

obiettivi futuri".

Non solo. "Nei momenti di crisi economica - aggiunge Federico Montessori, Sales Director, Exide Technologies – gli agenti devono abituarsi a parlare non solo di vendita, ma anche di finanza operativa e recupero crediti, cioè di temi fino a quel momento non toccati dagli agenti, ma diventati parte integrante della loro attività quotidiana".

Ma, come agisce e reagisce la forza vendita quando l'azienda lancia nuove iniziative o prodotti?

"L'agente – dice Francesco Bonavoglia – deve sentirsi come un dipendente ed essere coinvolto dall'azienda in un progetto strategico".

Strategico, in questo senso, ancora una volta il ruolo dei capi-area. "Essi – dice Valeriano Parizzi – sono fondamentali per comunicare con gli agenti e farli partecipare al progetto aziendale".

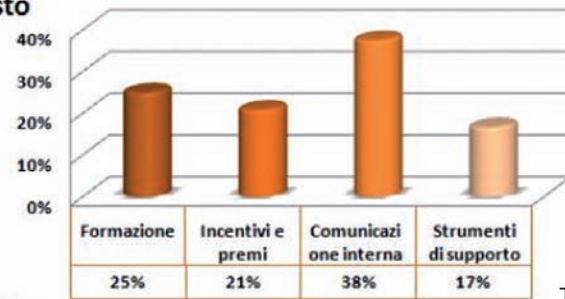
Per contro la valutazione dell'agente, al di là delle performance di vendita, deve passare in primo luogo da una definizione degli obiettivi da raggiungere e, in secondo luogo tenere in considerazione molteplici fattori, come sottolinea Lucio Fusaro: "Le condizioni in cui opera l'agente sono importanti ma lo sono anche fattori come il potenziale della zona e l'ampiezza della gamma di vendita, i margini e il trend del canale".

In definitiva, conclude Maurizio Morini, Docente di Cultura d'Impresa presso la II Facoltà di Ingegneria dell'Università di Bologna: "Nello scenario economico attuale al venditore viene chiesto molto di più che in passato, al di là delle performances di vendita.

Egli, per svolgere al meglio il proprio ruolo, deve lavorare sulla sua professionalità, sulla qualità e sulla conoscenza, deve stabilire ottime relazioni interpersonali, avere competenze, sapersi integrare con l'impresa, ma deve anche dimostrare di saper coinvolgere il trade e il cliente nel business dell'azienda".

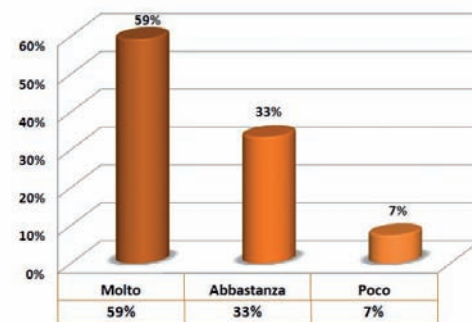
Quali sono le leve sulle quali agire per migliorare il rapporto tra la Direzione commerciale e la rete vendita?

#### I posto



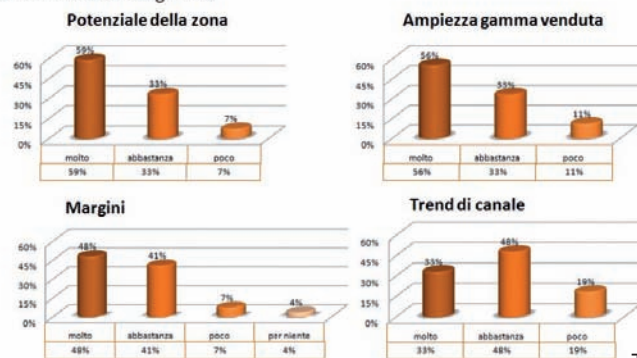
Tab. 3

I Capi area sono in grado di influenzare il successo di nuove iniziative o il lancio di prodotti?



Tab. 4

Quali sono gli elementi che influenzano maggiormente la valutazione delle performance dell'agente?



Tab. 5

**MARKETING  
&  
TELEMATICA**

Marketing & Telematica  
Strada della Moia, 1  
20020 Arese (MI) - Italy  
tel. +39 02 380731  
info@mefmi.it