

Il soggetto mancante

Tratto dal libro: *“I signori rappresentanti si ricevono il martedì”*

Questa mattina sono coinvolto in una conferenza con 65 agenti rappresentanti in un settore, quello edile, che più di ogni altro ha risentito e risente del “NO” del cliente. Mi trovo nella stanza d'albergo a riflettere su tutto quanto ho predisposto per il buon esito dell'evento. Anche per me la preparazione è il 90% del risultato.

In effetti - dico a me stesso - se è pur vero che le vendite assumono un ruolo differente all'interno dei loro mercati, permane il fatto che rimangono fondate sulla persona.

E' sulla persona che si crea il lavoro di vendita! Questo accresce la responsabilità personale e dà valore professionale e sociale alla persona stessa che lo esplica. In effetti - e sarà poi questo che andrò a dire - la centralità del venditore è ed è stato, nella mia analisi, l'unico punto fermo su cui muovere attività di ricerca finalizzata al perseguimento del valore offerto al cliente attraverso la massima espressione delle potenzialità del venditore. Ma che fine faranno - mi chiedo uscendo dall'ascensore e dirigendomi nel salone ove mi attendono quelli che potrebbero poi essere miei clienti - gli agenti rappresentanti di commercio?

«Nel tempo, diversi osservatori hanno ipotizzato che il loro ruolo, centrale nella gestione delle relazioni con il mercato, potesse essere sostituito, o ampiamente ridimensionato, come conseguenza di processi e strumenti più evoluti. Per esempio, numerosi autorevoli osservatori avevano profetizzato che la tanto enfatizzata rivoluzione digitale in atto avrebbe modificato in modo sostanziale l'importanza dei venditori sino al punto da rendere obsoleto e irrilevante il mestiere del commerciale. A distanza di un ventennio circa da tali previsioni, la realtà appare molto diversa». Così scrivono Marco Aurelio Sisti, Paolo Guenzi, Paola Caiozzo nel loro “Gestire le vendite. L'eccellenza nel

sales management” EGEA S.p.A. Editore 2015.

Nonostante questo è davvero difficile, per noi venditori, fare affari in questi tempi, *«come di consueto»* quando le notizie sull'economia non sono affatto *«consuete»*.

Il cliente è il re, si diceva nell'85' all'inizio della mia attività professionale.

Quando i risultati tardano ad arrivare e le difficoltà si *«infilano una dietro l'altra»* le risposte al mercato vanno inevitabilmente verso la contrazione dei consumi, i tagli sui costi e la riduzione dei fornitori condotta con l'unico criterio di un abbassamento del prezzo.

In questa situazione non è più sufficiente compilare elenchi di potenziali clienti, sviluppare strategie di aggancio, studiare i concorrenti, né colpevolizzare la causa finale del mancato profitto: l'agente. Ancora ad oggi la tendenza del management è quella di andare in cerca di sistemi per risollevare il fatturato, obiettivo che di solito si traduce nell'esercitare più pressioni per migliori risultati sugli addetti alle vendite.

E' in questa situazione che ci si accorge del venditore: di un venditore, che non vende, su cui far ricadere complessità e disattese sui risultati. I processi alle colpe trovano sempre nel venditore la causa scatenante. In un mercato che attendeva risposte ad una richiesta più o meno esplicita, l'attenzione era sul cliente: ora questa coinvolge il venditore.

In carenza di un mercato della richiesta, l'attenzione torna sul venditore che *«... non vende, non dà i risultati di prima, ha solo giustificazioni, scuse alle quali non c'è riscontro rispetto all'impegno profuso dall'azienda ...»*.

Non vende, poiché non è stato allenato a vendere, bensì a rispondere a quelle che erano le richieste del cliente. La difficoltà sta nel fatto che i modelli di vendita rimangono centrati sul cliente e non sull'attore protago-



nista dell'intero processo di vendita. E' il venditore che manca. Ancora più frequentemente quando i risultati stentano a prodursi l'interrogativo rimane sempre: *«Che cosa fanno i venditori? Cosa non funziona in questa rete di vendita»*. Alla fine, l'elemento su cui far ricadere il mancato guadagno rimangono sempre loro: i venditori. La soluzione idonea era quella di instradarli: *«Due giorni, meglio uno, se poi costa poco, tanto di guadagnato, magari in un bel posto può servire a fargli capire che così non va. O cambiano o soccombono.»* Per anni lo si è imbottito di tecnicismi e di regole che venivano dettate da altri, ma non scoperte da lui. Tutti erano bravi nel presentargli la “mossa vincente”! Elargitori di consigli, comunicatori di come si fa, senza occuparsi di aiutare il venditore a scoprire da sé la sua strada migliore. Ma chi andava con lui a vendere: professori in aula, o soggetti capaci di formare l'agente direttamente sul campo?

Dr. Ing. Eliano B. Cominetti