

## Il Responsabile Commerciale in azienda: un ruolo sempre più a rischio?

### Prefazione

Giuseppe Bertoli  
Università degli studi di Brescia  
Ordinario di Economia e gestione delle imprese

In Italia, le tematiche connesse alla “vendita” non ricevono normalmente grande attenzione da parte degli studiosi di marketing, per molti dei quali vale probabilmente ancora quanto Angelo Chianale scriveva molti anni fa: “discettare ‘sul vendere’, sull’arte del vendere o sullo smercio dei prodotti par(e) quasi, a cultori che ansima(no) verso le vette della scienza, ritombolare verso i bassifondi della ‘mercatura’, di quella mercatura sempre tenuta a vile dai popoli latini mai immemori della legge Flaminia che dichiarava plebea la professione del mercante vietandone l’esercizio ai patrizi”<sup>1</sup>.

La realtà dei fatti dimostra tuttavia che in moltissimi settori economici – soprattutto in quelli in cui le transazioni hanno luogo con clienti-organizzazioni – la forza di vendita esercita un impatto decisivo sul conseguimento del vantaggio competitivo. Non poche strategie di marketing, anche di intelligente formulazione, falliscono per problemi di implementazione sul mercato: la riuscita di una strategia dipende in misura significativa dalle attività assolate dai venditori (dai *commerciali*, come si suol dire nel linguaggio aziendale), che interfacciandosi direttamente con i clienti ne curano l’attuazione.

Il ruolo svolto dai venditori, nonché le modalità con le quali essi possono concorrere all’acquisizione del vantaggio competitivo sono significativamente cambiati negli ultimi anni, a causa dei profondi mutamenti intervenuti nei clienti, nel contesto competitivo e nella tecnologia.

In un numero crescente di casi, i clienti sono diventati più esperti, sofisticati ed esigenti, accrescendo enormemente il loro potere contrattuale nei confronti delle imprese fornitrici. Molte di esse sono ormai consapevoli del fatto che **l’instaurazione di una relazione ricorsiva con i clienti presuppone l’acquisizione e la diffusione all’interno dell’organizzazione aziendale di informazioni in merito alle loro esigenze attuali e potenziali, nonché la definizione di un “pacchetto” di beni e servizi coerentemente formulato.** La forza di vendita, in virtù del suo ruolo di contatto diretto e personale con i clienti, è chiamata a svolgere un ruolo di primo piano in queste attività.

L’incremento del grado di rivalità che caratterizza ormai la maggior parte dei settori enfatizza il ruolo del rapporto personale fra cliente e venditore quale strumento potenzialmente in grado di erigere barriere concorrenziali. Si consideri, inoltre, che i commerciali possono concorrere in

---

<sup>1</sup> A. Chianale, "Il marketing italiano", *Rivista italiana di ragioneria*, nn. 5-6, p. 105.

misura significativa allo svolgimento di attività di *benchmarking*, presupposto per il conseguimento del vantaggio concorrenziale.

Anche il progresso tecnologico esercita influssi profondi sull'attività dei commerciali: basti pensare all'automazione della rete di vendita o allo sviluppo di canali di vendita elettronici. Ciò, se da un lato semplifica l'attività della forza di vendita, dall'altro comporta tuttavia una ridefinizione della natura dei processi commerciali, sino al punto da sostituire – almeno parzialmente – i venditori con strumenti tecnologici.

**Ecco così che, all'attività di vendita in senso stretto, i commerciali sono chiamati ad affiancare sempre più altre attività: di comunicazione, relazionali, di gestione del team di vendita aziendale, di alimentazione e di aggiornamento del database contenente informazioni di mercato, di concorso al processo aziendale di previsione delle vendite e di budgeting.**

Il volume di Gianfranco Lanfredini si inserisce in questa linea di pensiero proponendo – con uno stile espositivo molto coinvolgente e innovativo nella pubblicistica esistente sul tema – un interessante approccio, in grado di contribuire positivamente e in modo concreto al miglioramento della professionalità dei commerciali, facendo percepire loro quali sono i comuni “errori in buona fede” commessi nella relazione con il cliente, le modalità per interagire con quest'ultimo in considerazione anche della natura non razionale dell'agire umano, l'importanza di uscire dalla “trappola del prezzo” distinguendo fra servizi indispensabili e servizi differenzianti, i vari tipi di valore percepito, il ruolo della comunicazione verbale e non verbale, la correlazione esistente fra “fare domande” e “sapere ascoltare”, l'importanza di preparare adeguatamente l'attività di visita (“che elimina almeno il 75% degli errori in buona fede”) e così via.

**Il lettore –responsabile commerciale o venditore che sia – troverà sicuramente nel lavoro di Lanfredini molti stimoli utili, sempre supportati da puntuali riferimenti alla realtà concreta, che lo aiuteranno a “rimettersi in gioco”, riflettendo su molti luoghi comuni della sua professione.**

Poiché fra i lettori a cui il volume si rivolge vi sono, appunto, anche i *sales manager*, mi piace qui richiamare l'attenzione anche su alcuni altri aspetti, che in parte vanno oltre le interessanti tematiche affrontate nel testo, ma che a queste sono inscindibilmente connessi. In particolare, intendo sottolineare l'importanza di<sup>2</sup>:

- *riconfigurare i processi di vendita e i processi interni*. Se dalla persuasione si passa alla creazione di valore con e per il cliente, venditori e responsabili commerciali devono coordinare l'intero ciclo di relazione con il cliente, dal pre-vendita al post-vendita. Poiché nella realtà aziendale tali attività sono solitamente gestite da unità organizzative diverse, occorre riconfigurare i processi di vendita: in particolare, è opportuno istituire *sales team*

---

<sup>2</sup> P. Guenzi, “La forza di vendita”, in S. Vicari (a cura di), *Vendite e Trade Marketing. Le relazioni con il cliente*, Milano, Il Sole 24 Ore e Università Bocconi Editore, 2005, pp.291-92.

interfunzionali e perseguire una maggiore integrazione e un più stretto coordinamento fra le varie funzioni aziendali (specie fra il marketing e le vendite);

- *adottare nuovi sistemi di valutazione e di controllo dei venditori*, più coerenti con gli obiettivi assegnati ai commerciali. La realtà evidenzia la crescente tendenza, da parte delle imprese, ad assegnare obiettivi basati sulla redditività anziché sui volumi (la stessa “mappa dei clienti”, da cui prendono avvio le riflessioni contenute in questo volume ne sono testimonianza), e sulla qualità delle informazioni fornite dai venditori anziché sul numero di contatti da essi generati. Ciò richiede tuttavia l’adozione di sistemi di valutazione e di incentivazione coerenti, in grado di collegare – almeno parzialmente – le ricompense al livello di soddisfazione dei clienti e al loro grado di fidelizzazione;
- *definire nuove priorità in termini di selezione e di formazione per la forza di vendita*. I cambiamenti in atto nelle strategie commerciali impongono anche profondi mutamenti nella professionalità dei venditori, i quali sono chiamati ad accrescere in misura significativa il proprio patrimonio personale di competenze. In particolare, occorre che le imprese stimolino sempre di più – anche mediante attività di formazione che non si limitino alle classiche tecniche di vendita – lo sviluppo di capacità di analisi (del cliente, della concorrenza, della redditività), di lavorare in gruppo, di interagire con molteplici e differenziati interlocutori, di adottare comportamenti proattivi e di perfezionare l’abilità di gestire le relazioni interfunzionali.

Brescia, Università degli studi

Giuseppe Bertoli  
(ordinario di Economia e gestione delle imprese)