

IL COMMENTO

Il ruolo commerciale oggi: una prospettiva italiana

di Fiorenza
Sarotto*



Le riflessioni di V. Kumar sono energizzanti e rassicuranti per una business school. La correlazione tra formazione e performance future di vendita conferma molte considerazioni che quotidianamente sperimentiamo sotto il profilo della ricerca, della progettazione e dei contenuti. In effetti, in Italia, stiamo assistendo a un vero e proprio (faticosissimo) cambio di paradigma relativo alla professionalità dei profili commerciali e del mondo del retail.

In una situazione di mercato crescente, esisteva fondamentalmente un fattore di valutazione, ovvero il fatturato. E in particolare - come osserva Kumar - solamente i risultati di fatturato del passato. In 25 anni di professione ho visto e lavorato davvero con tante tipologie di forza vendita e canali retail: agenti in tentata vendita, ragazzi del call center, i key account del largo consumo, venditori di pubblicità, assicuratori e consulenti. Vorrei tentare di sintetizzare i punti fondamentali del cambiamento.

Cosa non esiste più (o quasi). L'approccio "vendere frigoriferi agli eschimesi", guidati da direttori vendita con la frusta con un percorso di carriera legato a capacità negoziali ed al fatto di essere il super-venditore;

Cosa sta succedendo invece. Cresce la visione marketing, ovvero di centralità del cliente, con la figura dell'account che si evolve in senso relazionale e previsionale e una carriera in cui le vendite sono punto di partenza per direttori vendita manager a tutto tondo, capaci di pianificare ed avere visione.

Quindi, l'idea di fondo espressa dall'autore incontra concettualmente le esigenze e le tematiche alle quali le aziende sono sensibili e che vengono via via progressivamente richieste alla nostra business school, ovvero, in particolare: maggiore consapevolezza economica da parte della forza vendita (guardare al margine e non solo al fatturato, al cash flow e al ciclo di vita complessivo del cliente), capacità sofisticate verso la relazione di lungo periodo, capacità di pianificazione e previsione, capacità di comprendere il potenziale del cliente - futuro non passato - introducendo nozioni di soddisfazione, fedeltà, cross selling e upselling; comprensione delle logiche aziendali di lungo periodo e non solo performance individuale di breve, analisi del

consumer journey, dei bisogni emotivi, della customer experience e vendita consulenziale. Se a livello generale c'è allineamento, nella realtà dei fatti italiana ci sono problemi di fondo. Dal punto di vista delle aziende c'è la necessità di una riqualificazione complessiva delle persone che si occupano della vendita in senso lato, includendo qui tutto il tema dei canali e del Retail. L'intervento formativo rischia quindi di essere episodico. Anche arrivando alle 29 ore di cui parla Kumar, queste vengono diluite su troppi fronti: su tematiche digitali, tecniche e contenutistiche. Si resta dunque ben lontani dall'ambiziosa definizione di "training driven reps".

Ma c'è anche un problema culturale fondamentale di percepito. Il mestiere di venditore/rappresentante, o di commesso nel retail, viene considerato ancora poco ambito e qualificato, adatto a persone semplici, senza capacità critiche, in grado di convincere un cliente sprovvisto a acquistare beni e servizi inutili. Le aziende hanno capito che devono andare verso una visione più evoluta e investono in recruiting, formazione e progetti interni; ma i nostri giovani sono invece spesso fermi al vecchio concetto che trovano poco sexy e gratificante, specialmente dopo percorsi universitari impegnativi.

Un esempio lampante è il nuovo Programma Retail Your Talent di Fondazione [Istud](#), dedicato ai neolaureati. In poche settimane dalla presentazione hanno aderito 20 aziende sponsor di rilievo ma gli studenti iscritti sono tutti con già una esperienza alle spalle nel settore, ovvero hanno conosciuto il mondo della vendita e/o della distribuzione (e ne hanno capito il potenziale e le esigenze).

Quindi ben vengano tutti gli strumenti che contribuiscono non solo a professionalizzare il mondo della vendita, ma soprattutto a divulgare questa professionalizzazione, per colmare l'esigenza delle aziende e anche per offrire spazi di crescita e di lavoro alle nuove generazioni.

***Fiorenza Sarotto**, Faculty Marketing e Retail Fondazione [ISTUD](#).