

13. Sale Management e reti di comunicazione

13.1 Sales management e nuovo contesto nella rivoluzione informativa

Le nuove tecnologie di comunicazione in rete hanno trasformato i sistemi e i modi di trasferimento delle informazioni e più in generale della conoscenza, così come hanno aperto nuovi canali di relazione tra persone. Le attività di vendita ne sono fortemente influenzate relativamente allo sviluppo e mantenimento delle relazioni fornitore cliente, nella gestione della forza di vendita, negli aspetti legati alle transazioni di acquisto mediate da computer.

Le strategie di vendita e il ruolo dei venditori sta rapidamente mutando nel corso degli ultimi anni nelle transazioni *business-to-business*. La stagnazione in alcuni mercati e il ridimensionamento di altri hanno cambiato la natura delle attività di vendita che devono essere svolte. A ciò si deve aggiungere l'affermarsi di una concorrenza di tipo globale e la crescita dimensionale di molti acquirenti industriali e commerciali, che ha portato a una significativa concentrazione degli acquisti.

Queste condizioni riducono le necessità quantitative delle vendite e accrescono quelle di tipo qualitativo. In altre parole, le differenze competitive tra le reti di vendita non si fondano più sulla loro dimensione, quanto piuttosto sulle competenze e sulla capacità di servizio al cliente. Tutto ciò risulta in una forte pressione sullo sviluppo della produttività delle vendite, più che sulla loro crescita quantitativa. Il sales manager è passato dalla predominante funzione di persuasore all'acquisto a quella di risolutore di problemi, per arrivare a quella attuale di creatore di valore (Collesei e Vescovi, 1999). Il suo obiet-

tivo non è più solo quello di generare fatturato e soddisfare il cliente, ma si è arricchito in modo considerevole: il venditore ha ora l'obiettivo di costruire con il proprio cliente una relazione duratura, basata sulle competenze, l'informazione, le capacità di risoluzione dei problemi e di personalizzazione dell'offerta. Il venditore ha acquisito ruoli e competenze che prima erano demandati al marketing, poiché la soluzione per il cliente si forma in sua presenza e attraverso la relazione e non in modo anticipato all'interno dell'impresa. Le attività di marketing sono quindi spostate dall'interno dell'organizzazione al suo esterno e l'uso degli strumenti di marketing passa nelle mani della forza di vendita.

Il venditore deve operare come un agente di marketing (Wilson, 1983). Deve concentrarsi sui clienti che l'azienda ha definito come target primario, rappresentare l'impresa in modo coerente e strutturato, applicando le condizioni definite in fase di pianificazione delle vendite, favorendo un processo di comunicazione a due vie tra l'impresa e il cliente che promuova uno scambio di valore: utilità e servizio in cambio di informazione e collaborazione. È evidente come il confine tra le attività di pura vendita e quelle di marketing vada scomparendo.

L'impegno nei compiti di routine delle attività di vendita è sempre più ridotto, assorbito da soluzioni informatiche diffuse e delocalizzate o centralizzate, secondo convenienza. Ciò riguarda la raccolta degli ordini continuativi da parte di clienti ricorrenti, la loro gestione amministrativa, la presentazione generale di prodotto, supportate da soluzioni Internet o *stand-alone* come i CD Rom e i DVD, le informazioni sulla disponibilità di prodotto, la coprogettazione di componenti, l'analisi della situazione cliente, ottenute attraverso l'uso di extranet aziendali.

Il venditore utilizza sempre più gli strumenti che l'impresa sviluppa per gestire politiche di CRM o di *customer care*, che integrano azioni centralizzate, basate sulla costruzione di data base informativi sui clienti, e azioni decentrate condotte dalla forza di vendita nella relazione diretta con la clientela. Piuttosto che un semplice porgitore di prodotti diviene un'analista dei problemi e delle richieste, un profondo conoscitore delle esigenze del cliente e dei problemi competitivi che deve affrontare. Si tratta di esaminare i bisogni del cliente, i problemi che percepisce, di razionalizzarli, di analizzare in che modo e in che misura l'impresa è in grado di contribuire alla loro soddisfazione, di individuare soluzioni ottimali da proporre, di progettare una soluzione specifica per lui, di instaurare un rapporto di valore e stabile nel tempo (Collesei e Vescovi, 2000).

L'impresa, infatti, non ha più solo l'interesse di soddisfare il cliente all'atto della transazione, ma ha l'obiettivo, dettato anche da logiche economiche legate agli elevati costi di reperimento di nuovi clienti, di sviluppare un rap-

porto duraturo con i clienti di valore, un rapporto fatto da contatti più intensi e soddisfacenti che conducano a una fidelizzazione competitivamente difendibile e proficua per le parti.

In questo nuovo contesto si può parlare di marketing di vendita, un'attività che integra le risorse aziendali nella transazione, che agisce per avvicinare l'impresa al cliente, ma soprattutto il cliente all'impresa, utilizzando ampiamente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione in rete. Il ruolo della forza di vendita non è, come in passato, di semplice esecuzione delle politiche di marketing, ma di contributo alla definizione, elaborazione e attuazione delle politiche stesse. Ciò si traduce nell'intervento strutturale della forza di vendita *business-to-business* nelle azioni di ricerca di mercato, di sviluppo nuovi prodotti, di comunicazione, promozione e relazione ai clienti e ai *prospect*, di fissazione dei prezzi finali. A questo si aggiungono coinvolgimenti importanti nella pianificazione e nel controllo di marketing.

L'utilizzo di nuove forme di comunicazione e di vendita supportate dalle reti di computer si sviluppa in un contesto che ne aiuta l'adozione. In effetti, una ineluttabile tendenza che riguarda la gestione della forza di vendita è quella che porta dalla necessità del decentramento decisionale, dovuto a due forze principali:

- la necessità di riduzione dei tempi di reazione dell'impresa alle richieste dei clienti e ai cambiamenti del mercato;
- la personalizzazione della relazione con il cliente e quindi dell'offerta a lui diretta.

Il decentramento decisionale richiede nuove competenze di livello superiore alla forza di vendita, come la capacità di affrontare una maggiore autonomia e responsabilità, con le competenze di natura gestionale che ne derivano (conseguenze organizzative delle decisioni, costi/benefici generati dalle decisioni, interrelazioni e complessità generate ecc.).

In questo quadro, di cambiamento e di arricchimento professionale della forza di vendita, si inseriscono le nuove tecnologie di comunicazione interattiva e multimediale diffuse largamente attraverso le reti mediate da computer come Internet.

È necessario allora ridefinire ancora una volta i ruoli, le competenze e le attività della forza di vendita, così come quelli della direzione vendite. Le tecnologie facilitano la comunicazione tra venditori e clienti e forniscono facile accesso alle informazioni che possono aggiungere importante valore alla relazione.

Le reti di computer consentono inizialmente di supportare le attività di vendita attraverso l'automazione in senso lato di alcune componenti a minore va-

lore del processo di vendita, anche se comunque importanti – è questo il tradizionale uso dell'automazione e dell'innovazione tecnologica nella civiltà industriale fordista: sostituire l'uomo nelle routine faticose sia fisicamente che mentalmente.

In questo senso Internet permette di semplificare i preliminari della relazione con il cliente, rimandando a fonti asincroniche, disponibili cioè in qualunque momento, e aggiornate assai più rapidamente di quanto riesca a fare il venditore, una serie di informazioni che il cliente desidera sull'azienda fornitrice, sui prodotti offerti, sui prezzi, sulle modalità di consegna ecc.; in sintesi, su molti aspetti della possibile relazione di scambio. Lo stesso vale per la raccolta di notizie riguardanti l'azienda potenziale cliente, che il venditore desidera compiere prima del contatto personale o durante l'evolversi della relazione. Attraverso la rete si possono compiere alcune attività semplici di supporto alle vendite che riguardano lo scambio informativo, ad esempio sulla situazione ordini e pagamenti, la ridefinizione delle caratteristiche dell'ordine in corso d'opera, operazioni di riassortimento ecc. Internet consente al sales manager di concentrarsi sulle attività più importanti per creare una relazione più stretta con i clienti e rende necessaria la conoscenza e l'uso delle sue opportunità e dei suoi benefici, pena l'emarginazione del venditore, che generalmente ha iniziato il suo lavoro contando assai più sulle sue abilità di comunicazione personale che sulle sue competenze informatiche (Rich, 2002).

Il venditore deve far coesistere due tendenze divergenti: da un lato la necessità di gestire metodi e tecnologie di informazione e controllo, svolte sempre più nel collegamento in rete tra magazzini di informazioni aziendali e condizioni di mobilità territoriale, attraverso terminali diversi e integrati come personal computer, telefoni, palmari ecc.; dall'altro l'esigenza di sviluppare grandi capacità innovative, creative e decisionali per rispondere tempestivamente e correttamente alle esigenze dei clienti, continuamente mutevoli e in aumento (Xardel, 1985). In questo quadro, come sottolinea Levitt (1983) l'interdipendenza crescente tra venditori e acquirenti porta a intrattenere rapporti di lungo termine dove la soddisfazione di entrambe le parti dipende dalla loro capacità di adattamento reciproco. Questo richiede uno scambio informativo molto ricco e continuo, che le reti di comunicazione possono consentire con maggiore facilità rispetto al passato, riducendone gli attriti tecnologici e i costi.

È un cambiamento che inevitabilmente riguarda l'impresa nel suo insieme. Il venditore, da un lato, il quale deve necessariamente formarsi sulle nuove potenzialità tecnologiche degli strumenti ormai indispensabili per la produttività aziendale (personal computer, telefono cellulare, PDA ecc.). Il management, dall'altro, che deve porsi nell'ottica di rivedere i processi classici di gestione della forza di vendita senza sovrastimare i benefici che l'impie-

go di strumenti tecnologici avanzati possono apportare all'organizzazione; la revisione dei processi, unita a una conoscenza adeguata delle leve tecnologiche utilizzabili, costituisce una strada di sicuro interesse per i manager d'impresa, ma non è pensabile che applicativi, pur se avanzati, possano da soli portare a risultati convincenti.

Accanto a una serie di fattori classici e ormai acquisiti, nelle attese della domanda stanno lentamente subentrando altri aspetti, molto più complessi da gestire. In altre parole, se sin qui le variabili del successo del servizio offerto da un'impresa potevano essere individuate in valori intangibili tradizionali come la qualità del servizio, l'evoluzione delle aspettative del cliente ha portato delle nuove e più complesse variabili:

- completezza informativa su tutta la gamma d'offerta;
- velocità di reazione alle richieste del cliente;
- personalizzazione dell'offerta in base al profilo del cliente;
- personalizzazione della relazione tra l'azienda e il cliente;
- accesso multicanale all'impresa;
- riconoscimento del valore che il cliente genera per l'impresa;
- risk sharing tra azienda e cliente.

Le tecnologie della comunicazione mediata dai computer consentono di fare importanti progressi, non solo per sostituire alcuni compiti di lavoro ripetitivi, ma anche migliorare e arricchire le attività di marketing di vendita in modo rilevante sia per il cliente, sia per la forza di vendita.

I tre ambienti informativi dove questo processo si compie sono Intranet, Extranet, Internet. Intranet nelle relazioni organizzative tra le diverse parti dell'impresa interessate ai processi di vendita, dalla produzione ai magazzini, dall'amministrazione al controllo, dai data base di marketing alle comunicazioni centro-periferia; Extranet nelle relazioni riservate con i clienti e la forza vendita esterna (agenti, rappresentanti, importatori, distributori); Internet nelle politiche di comunicazione verso il mercato. L'elemento fortemente innovativo e di maggiore impatto sulla vita e sull'organizzazione d'impresa è dato dal fatto che questi tre sistemi di rete possono comunicare tra loro e integrarsi secondo i desideri e le necessità delle imprese.

13.2 Reti di comunicazione e gestione delle vendite

L'intervento e l'influenza delle reti mediate dai computer nei processi di vendita e di gestione delle attività di vendita è importante, soprattutto nei mercati industriali, dove la dotazione tecnologica e la necessità e complessità dello

scambio informativo è elevata. Tale intervento passa per un forte legame con il sistema informativo di vendita, a sua volta integrato nel sistema informativo di marketing. L'integrazione informativa può, infatti, essere assunta come paradigma dell'ingresso di Internet nelle attività gestionali dell'impresa, ma assume particolare significato nel collegamento tra la struttura centrale e le sue unità periferiche dislocate nei territori del mercato, di cui la forza di vendita è l'esempio di maggiore mobilità e di più difficile accesso informativo di fronte a necessità decisionali, come si è visto, sempre più importanti. Poiché l'utilità ultima e principale dell'informazione è la presa di decisioni, si comprende come l'accesso ai sistemi informativi rappresenti un indispensabile strumento di lavoro per la forza di vendita.

Prima dello sviluppo delle tecnologie di rete, questo accesso avveniva periodicamente nei momenti in cui i venditori si trovavano presso le sedi aziendali o attraverso connessioni solo parzialmente efficaci e limitate nello scambio informativo, quali il telefono o il fax. Le reti come Internet, unite a terminali portatili e integrabili, hanno reso facile l'accesso alle informazioni necessarie a condurre azioni di vendita in situazioni complesse, anche se questo richiede un adeguamento di comportamenti e lo sviluppo di competenze da parte della forza di vendita che si misura su tempi più lunghi e incontra difficoltà culturali che devono essere affrontate in un quadro di relazioni di *sales management*, che coinvolge l'intera struttura commerciale dell'impresa e poggia su una trasformazione di tutta l'organizzazione verso politiche di e-business.

I livelli di comunicazione in rete sono sempre più ricchi e vari nelle loro combinazioni grazie ai progressi della tecnologia multimediale, che da un lato arricchisce gli strumenti a disposizione del venditore, in grado di ridurre i problemi di tempo e di distanza, così come di divenire un terminale mobile informativo dell'impresa, dall'altro accresce la possibilità di un comportamento *self-service* del cliente, che sviluppa proprie competenze di personalizzazione dell'offerta dell'impresa fornitrice, sia *hard* sia *soft*, integrandosi ancor più nel processo di definizione e generazione dell'offerta e in quello di vendita. I clienti divengono parte di una alleanza che le tecnologie rendono più solida e di valore. Gli esempi che si possono citare, riguardanti integrazioni fornitore-cliente tramite reti informative, sono numerosi:

- possibile accesso a database aziendali di interesse reciproco;
- tracking dell'ordine del cliente;
- suggerimenti d'acquisto personalizzati;
- personalizzazione self-service del prodotto;
- servizi online.

Le tecnologie che rendono sempre più stretta la relazione cliente-fornitore fanno sorgere una serie di preoccupazioni nelle strutture territoriali di distribuzione e vendita rispetto a un possibile processo di disintermediazione che ne potrebbe derivare. La minaccia di disintermediazione, infatti, non riguarda soltanto la distribuzione, ma si manifesta anche nel processo di vendita, dove si riducono alcune funzioni del venditore. Al rappresentante dell'impresa il cliente chiede sempre meno informazioni generali e specifiche, poiché è a lui possibile accedere direttamente alle fonti tramite Internet e talvolta Extranet. La vendita diviene un processo continuo e non intermittente, dove il venditore interviene come facilitatore nei momenti in cui questo processo richiede una consulenza ad alto valore aggiunto. Le visite e le attività di routine perdono di significato. Queste tendenze erano in realtà già anticipate nei paradigmi del marketing di relazione, le tecnologie della comunicazione di rete semplicemente le accelerano.

Tornando più specificatamente alle attività di vendita, i processi che le tecnologie della comunicazione in rete modificano e ristrutturano sono quelli di vendita stricò sensu, quelli di pianificazione, quelli di gestione del tempo e del territorio, quelli di formazione delle competenze e abilità di vendita.

13.2.1 Reti di comunicazione e processi di vendita

Il processo di vendita può essere esemplificato attraverso l'identificazione di cinque fasi successive principali (*figura 13.1*) che riguardano: l'attività di *prospecting*, che considera le attività di identificazione e classificazione dei potenziali clienti secondo il livello di attrattività per il fornitore; le attività di preparazione della visita che comportano la raccolta di informazioni sul cliente e la definizione di una strategia di vendita specifica, oltre agli aspetti operativi per definire il contatto con il cliente; le attività di definizione e presentazione dell'offerta dell'impresa, dove il peso si sta spostando sempre più dalle azioni di presentazione a quelle di definizione, soprattutto nelle situazioni *business-to-business*; le azioni di chiusura della trattativa, dove la comunicazione personale riveste maggiore importanza; le attività di follow-up a seguito della vendita che si innestano e compongono le azioni di servizio al cliente, soprattutto in un'ottica di relazione di lungo periodo.

Nelle fasi di *prospecting* l'utilizzo più importante delle reti di comunicazione riguarda l'accesso al sistema informativo di vendita, che permette al venditore, in qualsiasi localizzazione territoriale si trovi, di raccogliere informazioni sui clienti che intende incontrare. Questo accesso gli permette di raggiungere le informazioni sui bisogni del cliente, sui suoi precedenti comportamenti di acquisto che hanno coinvolto l'azienda, sulla sua solvibilità, sugli eventuali con-

tenziosi in corso, sul livello di servizio che gli è stato assicurato nel tempo, sulle persone che fanno parte del centro d'acquisto, cioè che intervengono a diverso titolo nel processo d'acquisto dell'organizzazione cliente. Questo gli consente di gestire con maggiore qualità la fase di preparazione, dove, raccolte le informazioni precedenti, deve pianificare la strategia di vendita. In questa fase è importante l'accesso sia alle informazioni sui comportamenti del cliente, sia ai piani di vendita dell'impresa fornitrice, per identificare gli obiettivi da raggiungere su quel determinato cliente in termini di vendita, di redditività, di relazione, di servizio. Tutte queste informazioni sono aggiornate continuamente dal sistema informativo di marketing e consentono al venditore di programmare con più precisione la propria azione.

FIGURA 13.1 **Intervento delle reti di comunicazione nel processo di vendita**



Se si considerano le principali fasi della presentazione dell'offerta dell'impresa da parte del venditore, l'uso di Internet può essere particolarmente utile. Il ricorso alla rete semplifica ogni fase, coinvolgendo il cliente nelle operazioni di vendita che richiedono un passaggio di informazioni elevato, come la conoscenza dell'offerta, delle condizioni di base per l'acquisto e la fornitura, la disponibilità dei prodotti, il tempo previsto di consegna. Si può giungere a una prima gestione delle obiezioni più frequenti e alle attività di *follow-up* della visita, attraverso sia la discussione con il venditore, sia l'accesso alle va-

rie parti informative del sito web del fornitore, utilizzando le FAQ e altri strumenti di interattività come l'e-mail, le chat, i format di relazione e raccolta informativa, lo scarico di informazioni dal sito o dalla extranet del fornitore. In questo modo si ottiene un duplice risultato: quello di attivare il cliente nella ricerca delle soluzioni e delle informazioni, riducendo i costi di vendita, e quello di utilizzare i clienti stessi come fonti di miglioramento delle relazioni con il mercato, attraverso la raccolta e la diffusione in rete delle esperienze e delle informazioni.

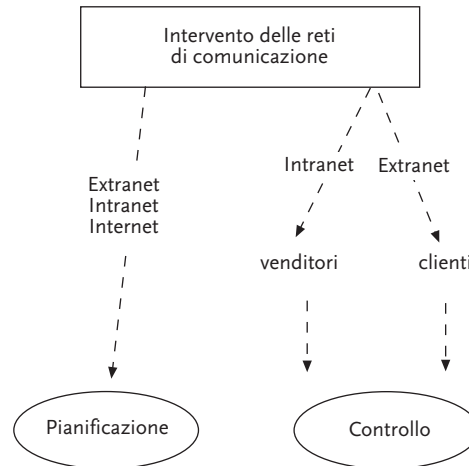
Rispetto alle attività di base più semplici e ripetitive della vendita si modifica il ruolo del venditore, non più chiamato a soli compiti di presentazione di informazioni standard o di semplice collettore di ordini. Egli può concentrare la sua azione di vendita sulle attività di *problem solving*, la parte più complessa e di valore della visita al cliente. L'uso delle nuove tecnologie della comunicazione libera il lavoro del venditore dagli aspetti meno nobili e gli consente di concentrarsi sulle parti più importanti, relative alle scelte di marketing sviluppate presso il cliente, necessarie alla personalizzazione del rapporto e dell'offerta.

13.2.2 Reti di comunicazione, pianificazione e controllo delle vendite

Il processo di pianificazione e controllo delle attività di vendita vede il suo svolgersi essenzialmente all'interno dell'organizzazione a differenza di quanto avviene per il processo di vendita, sostanzialmente svolto all'esterno dell'impresa. In tal caso è comprensibile come le reti di comunicazione maggiormente utilizzate siano quelle interne, come ad esempio le Intranet, soprattutto nelle fasi pianificatorie, per quanto riguarda le azioni di applicazione e controllo, invece, l'utilizzo dei diversi tipi di rete è maggiormente distribuito (*figura 13.2*). Ciò non significa che non si possa ricorrere all'uso integrato delle reti.

Le principali fasi del processo di pianificazione delle vendite riguardano l'analisi della situazione, la definizione degli obiettivi, delle strategie e delle tattiche di vendita, l'applicazione e il controllo del piano (Collesei e Vescovi, 1999). L'analisi della situazione è la fase maggiormente interessata dalle reti di comunicazione e si fonda sulla qualità del sistema informativo di marketing, che consente di recuperare informazioni sia all'interno dell'impresa, utilizzando i dati derivati dal ciclo dell'ordine (ordine-produzione-consegna-fatturazione) e quelli derivati dai rapporti del personale di vendita, sia dall'esterno attraverso le ricerche di marketing e le azioni di marketing intelligence.

FIGURA 13.2 **Intervento delle reti di comunicazione nel processo di pianificazione e controllo delle vendite**



Mentre l'analisi dei dati del ciclo dell'ordine passa per le reti di comunicazione interne all'azienda, i rapporti del personale di vendita possono provenire da situazioni remote sia attraverso reti Intranet (utilizzate da personale dipendente), sia attraverso reti Extranet (utilizzate da collaboratori indipendenti come agenti, distributori ecc.). Questo permette di raccogliere informazioni sia accedendo a dati storici già inseriti nel sistema informativo di marketing, sia sollecitando segnalazioni e notizie ai collaboratori presenti nei diversi mercati, secondo l'utilità necessaria, in tempi rapidi e in condizioni di interazione. L'attività di marketing intelligence viene spesso svolta attraverso la rete Internet, che permette l'ingresso ai siti web della concorrenza, dei clienti potenziali, ai portali settoriali, a fornitori di informazioni come riviste, enti di ricerca, associazioni industriali ecc.

Le azioni di applicazione del piano e di controllo del suo andamento possono essere migliorate significativamente dall'uso delle reti di comunicazione, sia perché si svolgono in condizioni remote rispetto all'impresa, sia perché per esse la riduzione dei tempi di passaggio informativo è fondamentale. L'applicazione del piano comprende l'esecuzione di azioni da parte della forza di vendita che possono essere indirizzate, controllate e corrette attraverso i flussi di informazioni sia in entrata verso l'impresa sia in uscita verso l'organizzazione di vendita. I flussi in entrata riguardano i comportamenti effettivi attuati dai venditori (visite clienti, azioni promozionali, attività di servizio ecc.), mentre i flussi in uscita sono relativi alle indicazioni che i responsabili

vendita indirizzano ai propri venditori al fine di migliorarne le prestazioni rispetto agli obiettivi del piano. Attraverso gli strumenti come i personal computer, i telefoni cellulari e altri terminali portatili integrati è possibile mantenere un collegamento continuo tra sede e venditore, in modo da fornire informazioni, consigli, indicazioni di comportamento, condizioni di offerta, secondo il variare della situazione di vendita.

Il controllo dei risultati di vendita è un'attività chiave poiché da questa derivano i giudizi sull'azione di *sales management*, sulle strategie e sulle tattiche di vendita adottate, sugli effettivi comportamenti tenuti dalla forza di vendita. Rappresenta inoltre un importante elemento nei processi di retribuzione e di gestione del personale. Il fine dell'attività di controllo è quello di conoscere ed evidenziare eventuali scostamenti rispetto alle previsioni e agli obiettivi del piano, così da poter mettere in atto nel più breve tempo possibile azioni di correzione. In questo quadro si possono identificare tre momenti principali: il controllo delle vendite, il controllo dei costi commerciali, il controllo dei comportamenti.

Il controllo delle vendite, così come quello dei costi e dei comportamenti, viene facilitato e accelerato nei tempi dalle reti di comunicazione, che consentono la trasmissione immediata delle informazioni dal luogo dove si formano gli eventi alla sede dell'impresa, dove si analizzano le situazioni e si prendono le decisioni. Vi è inoltre un'utilità per i venditori, che possono controllare la loro situazione personale rispetto agli obiettivi in qualunque momento e definire in modo adeguato le strategie di vendita e i relativi comportamenti. Il controllo dei costi e del budget è abituale attività dei responsabili vendite così come degli uffici amministrativi, ma può essere molto utile per il venditore nell'ottica, non solo di valutare i costi che genera, e di conseguenza i margini che apporta all'impresa, ma anche di determinare la disponibilità di risorse a cui può attingere per le sue attività promozionali e di vendita. Non è infrequente il caso, infatti, di area manager che si avvedono troppo tardi di risorse disponibili e non utilizzate per promozioni, pubbliche relazioni ecc., perché distratti dalle routine della loro attività. La disponibilità dell'informazione sui costi e sui margini permette anche una adeguata gestione dei prezzi verso i clienti, aumentando la flessibilità e la personalizzazione dell'offerta, nell'ambito delle politiche generali dell'impresa. I comportamenti possono essere monitorati attraverso la costruzione di semplici indici (Collesei e Vescovi, 1999) che, pur non richiedendo compilazioni ostiche e complesse, consentono di valutare cosa avviene nei territori di vendita. Ciò riguarda ad esempio le visite, le azioni promozionali, le attività di servizio che attua un venditore, che vengono rapportate ai risultati raggiunti. Il venditore, in tal modo, ottiene con continuità attraverso la rete, non solo i risultati a cui è giunto, ma anche la relazione con le azioni intraprese, consenten-

dogli di identificare le attività più produttive rispetto a quelle che lo sono meno in relazione ai diversi clienti con cui si relaziona. Gli esempi di imprese che hanno sviluppato l'interconnessione in rete dei sistemi di pianificazione e controllo dimostra il valore migliorativo delle politiche di vendita che questa produce.

13.2.3 Reti di comunicazione, gestione del tempo e del territorio

Il carico di lavoro che un venditore può gestire dipende dal tempo che ha a disposizione e dal suo uso. Generalmente la dispersione geografica consuma molto tempo, così come l'assistenza ai clienti esistenti e lo sviluppo di nuovi clienti. In generale il venditore è sottoposto a un forte stress sul tempo, che lo induce ad allungare l'orario di lavoro reale, attività che produce frustrazione e sovraccarichi non sostenibili nel lungo periodo. Le soluzioni tradizionalmente applicate riguardano una attenta pianificazione delle visite, l'ottimizzazione degli itinerari, l'uso di strumenti di comunicazione a distanza.

Mentre i primi due aspetti, pur mantenendo una validità significativa, sviluppano una approccio tendente alla standardizzazione (di visite e itinerari), il terzo è fortemente influenzato dalla disponibilità delle tecnologie di comunicazione in rete.

In effetti l'aumento della possibilità di interazione e comunicazione con i clienti accresce l'efficienza dell'uso del tempo da parte della forza di vendita, poiché molte necessità di scambio informativo, prima attuate nel corso delle visite ai clienti, possono transitare su reti Internet o Extranet. Anche la relazione tra venditore e impresa ne beneficia, poiché si riduce la necessità della presenza in azienda del venditore, che può ottenere le informazioni di cui necessita direttamente nella località dove si trova e scambiare comunicazioni con colleghi e supervisor. Non solo, le reti mediate dai computer consentono, come già accennato, attività di self service che il cliente può eseguire nell'ordinare i prodotti, nella ricerca di informazioni su prodotti, consegne, pagamenti, nell'accedere a servizi post vendita, nel condurre attività di co-progettazione o nel coadiuvare la personalizzazione dell'offerta. Il tempo del venditore viene così utilizzato per gestire le parti più ricche e di valore della relazione, ma questo non solo cambia le modalità del suo lavoro, ne muta, infatti, anche la natura. Il ruolo di vendita diventa sempre più un ruolo di consulenza nelle relazioni di lungo periodo tra fornitore e cliente.

Occorre quindi ripensare al ruolo e alle competenze della forza di vendita, come risultato dei cambiamenti indotti dalle tecnologie Internet. La variazione dell'uso del tempo richiede anche la riprogettazione dei territori di vendita di pertinenza del singolo venditore, poiché questo finisce per dipendere

sia dalle tecnologie di comunicazione introdotte dall'azienda, sia dalla competenza e capacità di gestirle da parte dei clienti.

13.2.4 Reti di comunicazione e formazione della forza di vendita

Quanto emerso nel paragrafo precedente sottolinea l'importanza di una formazione che consenta al venditore di raggiungere le competenze e le conoscenze che si rendono necessarie, sia a causa dei cambiamenti delle condizioni competitive e di mercato, sia a causa dei mutamenti tecnologici che le tecnologie di rete portano nel suo lavoro. Nelle necessità formative e di addestramento della forza di vendita si possono distinguere i due momenti di ingresso in azienda e di formazione permanente durante la vita lavorativa. La formazione iniziale si fonda su sistemi didattici abbastanza tradizionali, legati alle attività in aula e in affiancamento a personale esperto. Infatti, la situazione di formazione in presenza è fondamentale nei momenti iniziali di inserimento di nuovo personale poiché permette di integrarsi con maggiore velocità e completezza nell'organizzazione.

La situazione è assai diversa per quanto riguarda la formazione permanente della forza di vendita, che deve risultare coerente sia con le necessità di contenuti da erogare, sia con le condizioni di dispersione territoriale e di necessità di presenza sui mercati che vive il venditore.

Internet consente di ottenere riduzione di costi e aumento di flessibilità e personalizzazione nei processi formativi attraverso le metodologie di e-learning. I benefici che questa soluzione porta alla formazione della forza di vendita sono di diversa natura (Vescovi, 2002). Innanzitutto si facilita l'accesso alla formazione da parte di coloro che per necessità di lavoro non possono abbandonare la propria attività con frequenza o per relativamente lunghi periodi, inoltre innalza la flessibilità di apprendimento limitando le necessità di sincronicità (tutti nello stesso posto alla stessa ora). Si riducono anche i costi indiretti della formazione, relativi agli spostamenti e all'assenza dal lavoro.

L'e-learning può rappresentare inoltre il motore iniziale della nascita di comunità professionali di lunga durata, che aiutino la forza di vendita a mantenere percorsi di apprendimento lungo tutta la vita lavorativa. Lo sviluppo delle comunità evidenzia un bisogno forte, che è quello della costruzione di gruppi di aiuto e scambio professionale tra persone isolate o con contatti non frequenti a causa della loro condizione negativa, come accade ai venditori. Non si tratta di un bisogno nuovo, ma trova nuove possibilità di soluzione grazie alle tecnologie di comunicazione in rete. La formazione non rimane un aspetto temporaneo ed episodico della vita lavorativa, ma diviene un processo continuo.

Concludendo, le reti di comunicazione mediate dai computer, Internet e le forme diverse con cui si declina secondo le necessità aziendali, sono strumenti fondamentali nel lavoro e nella gestione delle attività di vendita che influenzano significativamente molti processi. Questa riconfigurazione dei processi che hanno come protagonisti i venditori richiede capacità di gioco di squadra più che di eroi che si assumano la responsabilità di tutti i livelli e sistemi di comunicazione nelle diverse fasi della vendita (Sharma e Tzokas, 2002). Si tratta di preparare le organizzazioni di vendita a queste innovazioni, sia nella direzione di costruire nuovi vantaggi competitivi, sia nella capacità di utilizzarli in modo integrato per accrescere il valore della relazione con i clienti.