

# 3

**La gestione della forza  
di vendita internazionale**

# 3

La gestione della forza di vendita internazionale

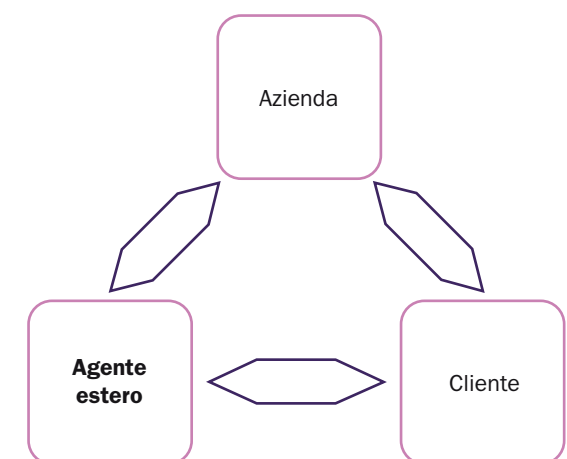
## La gestione della forza di vendita internazionale

di Gian Luca Gregori, docente di Marketing dell'Università Politecnica delle Marche e Silvio Cardinali, docente di Business Marketing dell'Università Politecnica delle Marche

### Gli agenti: una nuova prospettiva

A fronte di un processo di integrazione dei canali distributivi a livello nazionale ed internazionale molte piccole e medie imprese italiane adottano scelte distributive tradizionali ricorrendo prevalentemente in ambito internazionale alla figura degli “agenti/rappresentanti”. In tale contesto si realizza pertanto un legame relazionale complesso (oltre al legame impresa-cliente anche quello impresa-agente e agente-cliente) che necessita di strumenti integrati di gestione del rapporto.

**Figura 1** Schema esemplificativo dei “nodi” relazionali in presenza di agenti di vendita indiretti

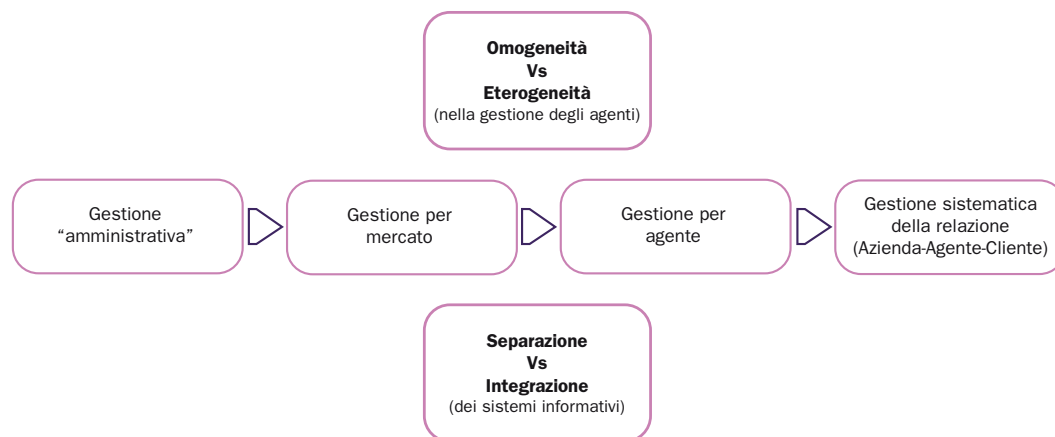


Fonte: nostre elaborazioni

Si può osservare che la prospettiva relazionale è già stata affrontata negli studi della forza di vendita diretta, tuttavia, si rileva che le interazioni con i venditori che costituiscono la *sales force* indiretta sembrano molto differenti, in particolare se questi rappresentano più imprese mandanti.

È pertanto evidenziarsi la necessità di “ripensare” ad un nuovo modo di gestire gli agenti, nel quale si consideri superata l'impostazione della strategia sull'agente e si sviluppi un approccio più “olistico” di gestione integrata delle interazioni (si veda la figura seguente).

**Figura 2** Differenti modelli di gestione degli agenti



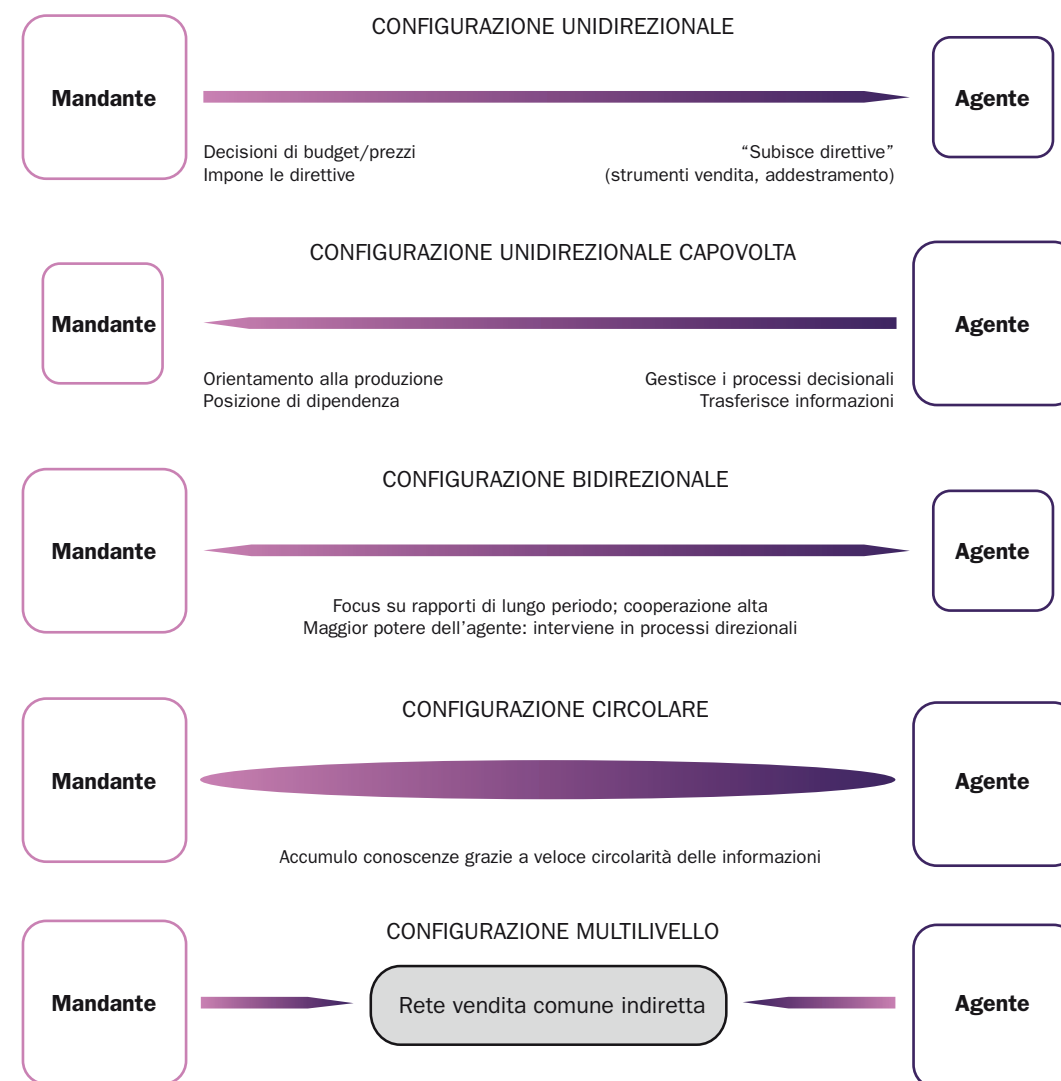
Fonte: nostre elaborazioni su risultati di fonti empiriche

Gli agenti costituiscono una *categoria di operatori particolarmente eterogenea* a cui fanno frequentemente ricorso le imprese; infatti, questi possono svolgere attività molto diverse tra; tuttavia, è possibile rilevare che la forza di vendita indiretta è prevalentemente considerata *in modo omogeneo*. In particolare, per quanto concerne i seguenti aspetti:

- determinazione del budget commerciale di area;
- definizione dei sistemi di valutazione (viene utilizzata prevalentemente una sola variabile - il fatturato);
- implementazione delle politiche di incentivazione;
- condivisione delle strategie;
- apporto alla realizzazione di collezioni/campionari;
- utilizzo di strumenti e “toni” nella comunicazione.

Ciò si riflette anche sui vari modelli organizzativi che è stato possibile osservare nelle diverse imprese (configurazione unidirezionale, bidirezionale, circolare, unidirezionale capovolta); in tal senso, si possono riscontrare peculiari aspetti innovativi rispetto alle configurazioni tradizionalmente considerate.

**Figura 3** Forme organizzative del rapporto Impresa mandante - Agente



Fonte: nostre elaborazioni

Nella osservazione empirica e dal contatto con gli operatori si è rilevato che soprattutto nelle piccole imprese ed in particolare negli agenti che hanno come mercato di riferimento quello internazionale, sembra diffusa la configurazione di tipo unidirezionale capovolta; al contrario, in imprese di maggiori dimensioni (con marchio conosciuto) frequente è quella unidirezionale. Piuttosto limitato è il ricorso al modello gestionale bi-direzionale. Va comunque osservato che pur se per ogni impresa è possibile riscontrare uno “stile di gestione degli intermediari”, si verifica la coesistenza di differenti modelli

organizzativi per i diversi agenti o per lo stesso agente nel tempo. Assume quindi notevole rilevanza per l'impresa *identificare correttamente le caratteristiche del rapporto con i propri agenti ed instaurare una politica di gestione della forza di vendita indiretta coerente con tali caratteristiche*. I differenti strumenti adottati e le varie azioni attuate da parte delle imprese non sono state ricomprese - se non raramente - nell'ambito di una relazione complessiva. In altri termini, è mancata una visione sul "continuum di eventi", mentre è prevalsa l'attenzione su singoli eventi negoziali, spesso limitando l'analisi su variabili parziali.

Un'altra prospettiva dell'approccio presentato finora è quella di evolvere da uno stadio statico ad uno dinamico; l'attenzione è stata rivolta ad individuare la relazione esistente, mentre *diventa fondamentale provare a tracciare la traiettoria evolutiva della relazione, individuando obiettivi in tal senso* (si veda la tabella seguente).

**Tabella 1** Differenti approcci alla gestione della forza di vendita nelle imprese

	APPROCCIO TRADIZIONALE	APPROCCIO RELAZIONALE
Focus	Volumi di vendita stagionali	Gestione del cliente finale ed intermedio
Ottica temporale	Breve periodo (singola transazione/stagione)	Luogo periodo: viene considerato il ciclo di vita dell'agente
Sviluppo prodotti	Creati dall'azienda	Svolti in collaborazione o con gli input informativi degli agenti
Formulazione del processo strategico	"Imposta"	Co-generata
Sistemi comunicativi	Raccolta di informazioni isolate spesso di carattere amministrativo o concentrate nei sales meeting	Flusso Dialogico anche formalizzato tramite strumenti informatizzati
Strategia commerciale	Uniforme per mercato	Di area, di agente, di cliente
Criteri di successo	Fatturati, N° clienti	Indice di penetrazione territoriale, indice di loyalty, coerenza alle strategie, MDC

Fonte: nostre elaborazioni su risultati di indagini empiriche

Un'altra serie di riflessioni riguarda il *legame relazionale con i clienti*; l'agente di vendita, infatti, a seconda della tipologia di imprese mandanti, può avere un'ampia autonomia su differenti aspetti della gestione:

- nella selezione della clientela;
- nella determinazione della frequenza dei contatti;
- nello sviluppo temporale della campagna vendita stagionale;
- nella determinazione del prezzo (politiche di sconto), nei termini e nelle modalità di pagamento.

Abbiamo più volte riscontrato che *l'agente/rappresentante si considera piuttosto autonomo nella realizzazione dell'attività di vendita*; solo in pochi casi viene definito congiuntamente con l'impresa mandante un programma di vendita, che consente di definire gli obiettivi e le linee di condotta da seguire, le azioni e le iniziative da intraprendere per singolo cliente. Tale decisioni risultano di fondamentale importanza nella realizzazione delle politiche di marketing; diventa infatti necessario assicurare una coerenza tra la tipologia di clientela e le strategie di marketing dell'azienda.

È inoltre utile sottolineare che non solo gli *agenti/rappresentanti intervengono in vario modo nel definire importanti decisioni dell'azienda, ma in molti casi costituiscono la fonte informativa prevalente sulla base della quale tali decisioni vengono prese*. Ciò risulta particolarmente evidente nella prospettiva in cui tale anello di congiunzione impresa-mercato rappresenti uno dei più importanti veicoli di acquisizione di conoscenze relative: ai clienti finali, alle tendenze utili allo sviluppo e alla realizzazione di nuovi prodotti, al comportamento dei concorrenti.

Non può tuttavia sfuggire che *la gestione di questo "nodo relazionale" è spesso assente*; alcune imprese, infatti, lo considerano - entro certi termini - al di fuori dell'ambito entro cui possono agire.

Si osserva che consistenti potenzialità possono svilupparsi realizzando una politica di gestione - se pur indiretta - delle interazioni agenti-clienti; gli strumenti di Information Technology, anche integrati con i software CRM e fruibili tramite supporti *mobile*, possono generare differenti utilità, quali ad esempio:

- supportare l'agente nell'attività di vendita, fornendo informazioni relative al cliente, allo stato degli ordini, al margine di contribuzione, ma anche informazioni più quantitative e comportamentali;
- indirizzarlo a seguire una determinata modalità di vendita e di approccio al cliente (procedure, presentazione dei prodotti ed altro ancora);
- favorire la raccolta di informazioni direttamente "sull'anello mancante" del legame relazionale complesso (Azienda mandante - Agente - Cliente).

### NUOVI STRUMENTI PER LA GESTIONE: IL GEOMARKETING E L'A.R.M.

Gli strumenti di data base marketing correlati alle differenti implementazioni del geomarketing possono rappresentare un ulteriore strumento informativo per gestire la complessità di rapporti e di relazione che si attivano nelle reti di vendite indirette; se ne rileva, tuttavia, un limitato ricorso.

Il territorio è stato sempre considerato elemento rilevante per le imprese industriali e commerciali; il geomarketing “potrebbe sembrare una espressione nuova per indicare una prassi consolidata”, ovvero quella di considerare il territorio come una variabile strategica; tuttavia, l'elemento innovativo si riscontra nell'utilizzo di *nuovi mezzi che permettono l'analisi di dati esistenti con differenti tecniche d'indagine (software)*.

Non può sfuggire che il ricorso a programmi GIS risulta adeguato alle imprese che gestiscono reti di vendita indirette per le seguenti principali finalità:

- **analisi del mercato (*micro-mercato*) e della situazione competitiva;**
- **realizzazione di procedure di assegnazione delle aree di vendita su base manageriale e non amministrativo-burocratica;**
- **definizione di nuove modalità di gestione ed incentivazione degli agenti.**

Risulta rilevante definire le modalità di integrazione fra gli strumenti del Geomarketing, del C.R.M. e di Sales Force Automation (SFA): lo stesso agente - dotato di specifici supporti ITC - potrebbe contribuire all'accumulazione di informazioni sui clienti georeferenziando le visite effettuate, i percorsi realizzati, segnalando nuovi clienti potenziali o variazioni nelle informazioni dei clienti.

**Figura 4** I risultati di una visualizzazione dei clienti mediante il geomarketing



Fonte: nostre elaborazioni

Si nota che i tradizionali strumenti di analisi della forza di vendita sono spesso limitati alla considerazione dei parametri di valutazione delle potenzialità economiche e di fatturato nella prospettiva della performance individuale dell'agente (analisi del fatturato e della marginalità sia in senso assoluto che relativo).

Mediante il geomarketing è possibile inserire nell'analisi i dati territoriali (informazioni di marketing georeferenziabili); ciò permette ad esempio di individuare, concertare e condividere con la forza vendita le aree di sviluppo definendo zone territoriali, percorsi ottimali e tipologia di clienti da visitare anche in relazione alla presenza dei competitor.

La costruzione di specifici indici di penetrazione, calcolati sulla base delle potenzialità di mercato, possono supportare la definizione delle priorità di sviluppo territoriale.

(Gregori-Cardinali, 2008)

### Assegnazione delle zone di vendita

La modalità di *definizione delle zone di vendita*, tipicamente assegnate agli agenti con una logica di separazione geografico-amministrativa (aree provinciali, regionali, interregionali), non rappresenta un modello “governato” da regole manageriali, ma da prassi originate dalla semplicità di ripartizione e dalla limitata presenza di alternative possibili. L’acquisizione di variabili geo-economiche nel processo decisionale permette di inserire “non-nuovi” parametri che, tuttavia, fino ad ora erano sotto-utilizzati a fronte delle difficoltà di reperimento e di elaborazione.

Gli strumenti di geomarketing permettono di supportare il processo di assegnazione delle zone di vendita considerando anche:

- il numero e le potenzialità dei clienti per ogni micro area territoriale (comune o quartiere);
- le diversità geomorfologiche del territorio;
- la presenza di una viabilità differenziata per orario, per zona e per tipologia di strada;
- le diversità socio-economico-culturali della popolazione residente nelle aree;
- l’ottimale combinazione di numero di clienti per zona e tempo dedicato ad ognuno di loro da parte dell’agente; tale parametro risulta particolarmente utile poiché può tenere in considerazione anche i tempi di trasferta.

Nella medesima logica i report di analisi geografica possono essere utilizzati per definire *strumenti di incentivazione differenziati agente per agente partendo dalle diversità di mercato; non può pertanto sfuggire che risulta coerente valutare l’agente non solo sulla base dei risultati conseguiti, ma mettendoli in rapporto ai risultati “territorialmente conseguibili”*.

### Analisi del comportamento dell’agente

L’ultimo aspetto che riveste un certo interesse è la possibilità di analizzare e controllare l’attività svolta dall’agente sia in termini qualitativi che quantitativi. In tal senso, è possibile contribuire alla costruzione di un flusso di conoscenze spesso carenti in aziende o comunque poco rilevate. I principali output informativi che gli strumenti di geomarketing ci possono fornire sono i seguenti:

- ricostruzione del *baricentro di attività dell’agente*, ovvero, la zona geografica dove concentra la prevalenza delle attività commerciali; valutabili in termini di volumi sviluppati, tempo trascorso, numerica dei clienti, attività di new business realizzato;
- definizione del *giro visite ottimale* che tenga in considerazione oltre alle informazioni geografiche, geomorfologiche e del traffico, anche i dati quali-quantitativi dei clienti (probabilità di chiusura, consistenza dell’ordine, tempi medi di visita, ecc);
- rilevazione dei costi di trasferimenti e dei relativi “costi opportunità”;

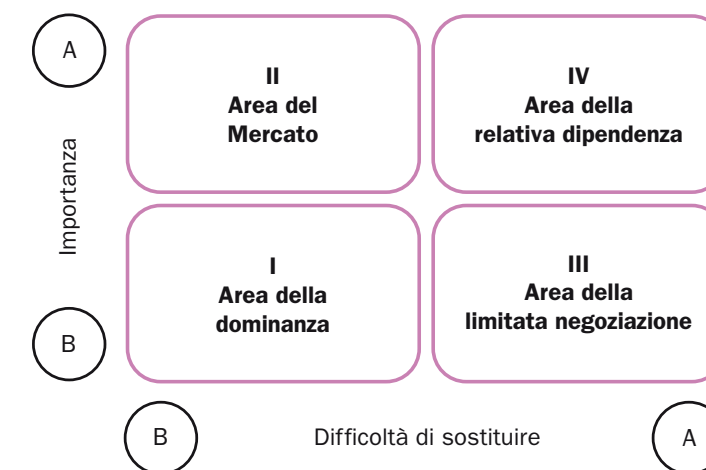
- monitoraggio del tempo trascorso presso i clienti; è facile rilevare che la gestione del tempo rappresenta per l’agente una variabile chiave del suo successo ed indirettamente lo è anche per l’azienda mandante. Tale informazione è spesso acquisita dall’impresa come derivazione del percepito dell’agente e non inserita quale variabile decisionale.

Infine, va osservato che la possibilità di gestire congiuntamente informazioni sull’agente e sul micro mercato permettono di sviluppare politiche commerciali che siano adeguate al binomio agente-cliente (territorio) sulla base delle scelte di marketing. Basti pensare a quanto possa essere rilevante la coerenza fra una strategia di territorio (fidelizzazione o espansione) e la possibilità di assegnare differenti tipologie di venditori in relazione alle loro skills (agente *farmer* - agente *hunter*).

Gli elementi finora considerati ci permettono di riflettere sul ruolo che gli agenti di commercio possono svolgere per il futuro sviluppo delle imprese e, soprattutto, su come possa cambiare l’approccio alla gestione di questi interlocutori “tradizionali” all’interno di un contesto distributivo in trasformazione.

Non può quindi sfuggire, innanzitutto, la necessità di “mappare” le differenti tipologie di relazioni tra imprese mandanti ed agenti/rappresentanti. Come riscontrato anche per altre attività, l’imprenditore e/o i manager hanno spesso la pretesa di “controllare” la relazione in maniera informale, non supportati da dati oggettivi ed utilizzando “variabili personali”. In realtà, *la complessità ambientale rilevata richiede un’integrazione di differenti sistemi ed una “formalizzazione” delle informazioni quantitative e qualitative*.

### Figura 5 Mappa di posizionamento dell’agente o del distributore estero

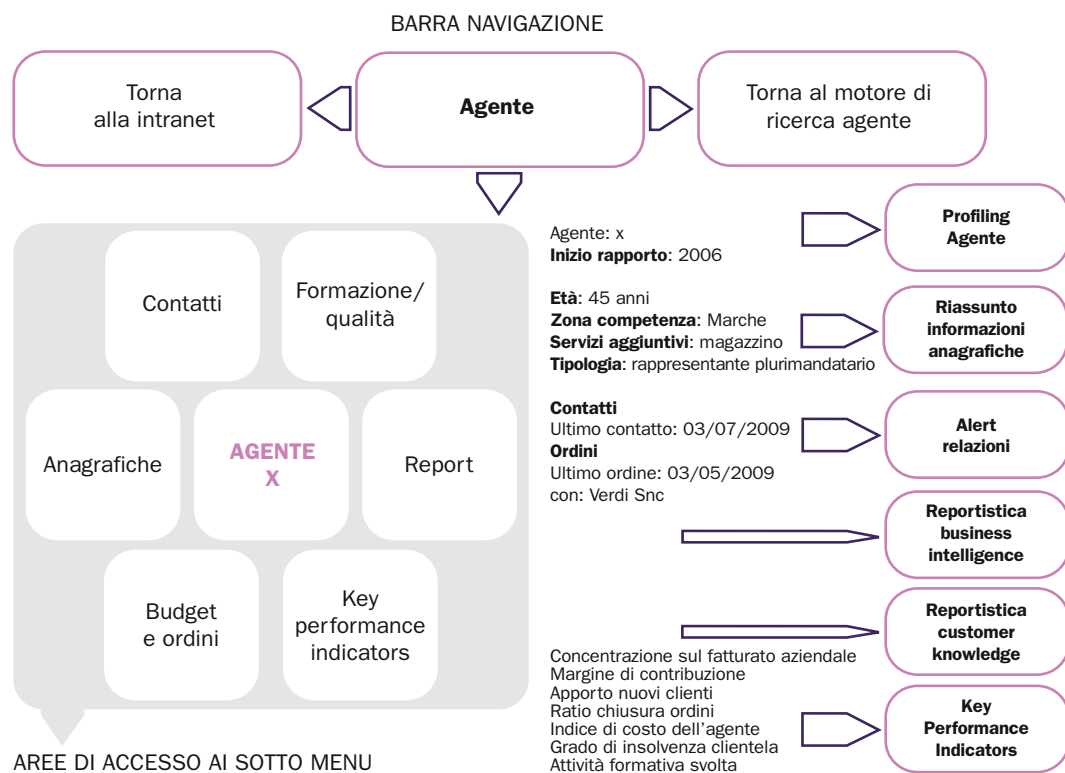


Fonte: Gregori ed altri (2009)

In questa prospettiva è pertanto possibile evidenziare due rilevanti aspetti che coinvolgono la modalità di gestione degli agenti. Da un lato *l'evoluzione degli strumenti technology based* permettono un utilizzo efficace delle informazioni esistenti; fra questi rileviamo i nuovi software GIS, CRM e le differenti *mobile application*.

Dall'altro lato sembra emergere la necessità di un differente approccio alla gestione che vede nella prospettiva relazionale la naturale fase di sviluppo. Si rileva pertanto l'utilità di diffondere una nuova cultura di gestione della "forza di vendita", che consideri *lo sviluppo della relazione tra impresa mandante e agente/rappresentante una condizione vantaggiosa per entrambe le parti*. È in questa logica che si introduce il concetto di ARM (*Agent Relationship Management*), con il quale si intende un *innovativo approccio al monitoraggio (e non solo) della forza di vendita*". In coordinamento con i più diffusi strumenti di CRM, con l'ARM si pone l'attenzione sull'agente/rappresentante, e viene data enfasi ai "momenti di contatto" tra questo ultimo e l'impresa mandante. L'idea di fondo è che lo scambio reciproco, continuo e "formalizzato" di informazioni - reso più agevole dalle soluzioni offerte dalle ICT -, possa consentire di realizzare operativamente un nuovo approccio alla gestione del personale di vendita indiretto.

**Figura 6 Le principali componenti di un sistema ARM: l'home page dell'agente**



Fonte: Gregori ed altri (2009)

È stato osservato che in alcuni contesti, prevalentemente di imprese più strutturate, l'apporto di strumenti di ARM e di Sales Force Automation (SFA) possono contribuire ad uno sviluppo delle conoscenze di mercato e ad una maggiore potenzialità di gestione degli agenti; tuttavia, molti di questi progetti (come peraltro accade per l'eCRM) non riescono a generare i risultati desiderati.

(Bush ed altri, 2005)

In una prospettiva di gestione operativa risulta sempre più opportuno concepire le performance degli agenti seguendo un approccio multidimensionale, in cui vengono combinati elementi quantitativi e qualitativi, monetari e non monetari. Risulterà opportuno individuare, anche nella prospettiva del singolo agente, *KPI di nuova generazione, quale output dei sistemi informativi integrati*.