

Nessuno tocchi il listino di vendita

Altri strumenti di vendita per l'agente



di **Graziano Guazzi**

Una questione spesso al centro della discussione è se l'agente possa e in quale misura modificare prezzi e sconti. Come al solito, i pareri sono discordi. Ho conosciuto realtà che vedono i propri agenti come "rivenditori": gli impongono un prezzo minimo e lasciano a loro il compito di trattare anche volta per volta i prezzi e gli sconti. Al lato estremo, ci sono Operatori che considerano i propri agenti come semplici raccoglitori di ordini senza alcun potere di negoziazione.

Nel primo caso, i pericoli maggiori sono:

- le politiche commerciali sono in mano agli Agenti, anche se l'Azienda di fatto ci mette la "faccia"
- il Punto Vendita finisce per essere il cliente dell'Agente (grazie al forte potere di negoziazione).

Nel secondo caso, il rischio è:

- l'impoverimento dei rapporti umani (l'Agente non ha poco da dare ai propri clienti)
- l'utilizzo di politiche troppo astratte (categorizzazione della clientela)
- l'impossibilità di cogliere al volo opportunità di vendita / risparmio
- l'impossibilità di sfruttare le risorse/abilità dell'agente.

Quando le soluzioni fondano su anni di esperienza/pratica è difficile coglierne i limiti e le possibili alternative. L'occhio vede il mondo, ma non vede le lenti a contatto con le quali lo guarda. E finisce con il dimenticarsi delle proprie lenti ... e fino ad un certo punto è meglio così, ma solo fino ad un certo punto ...

Le riflessioni che seguono parlano di (propongono) "lenti a contatto" (non sono così ingenuo da pensare di poterle fare a meno).

Il listino è sacro

Corrisponde ad ipotesi di costo e ricavo a fronte delle quali sono state decise le politiche commerciali.

Viene prima di tutto studiato in termini astratti (pensando ai canali - listino/sconti per canale) senza tenere conto delle specifiche realtà. In seguito alla negoziazione, nasce il listino/sconti del singolo cliente. Esso contiene solo le condizioni speciali. La revisione dei listini è periodica ed è a carico dell'Azienda. In alcuni casi, potrebbe essere necessario rinegoziare il listino/sconti speciali.

La pubblicazione dei listini aggiornati dovrebbe essere preannunciata alla clientela tramite gli Agenti.

Gli ordini devono essere acquisiti rispettando rigorosamente i listini. Quindi, nessun potere di negoziazione all'Agente.

Anche le promozioni sono sacre

Le promozioni sono operazioni spot in ultima analisi decise dall'Azienda. Hanno un limite temporale, possono riguardare tutta la Clientela o una parte, essere condizionate o incondizionate.

Scopo delle promozioni è promuovere le vendite (smaltimento scorte, nuovi prodotti, reazione alla concorrenza, sell out del fornitore). Nei limiti di cui sopra, dovrebbe essere automatica. Di conseguenza, compito dell'Agente è solo quello di proporla limitandosi a consigliare il Cliente sulle possibili alternative (al limite inclusa quella di non sfruttare la promozione - non sempre è utile riempire gli scaffali!). L'importante è che il Cliente venga informato e possa scegliere.

Sconti Agente

Come mostra la tabella 1, ad ogni Agente vengono assegnati un budget di fatturato e un portafoglio in sconti extra da gestire con ampia discrezionalità.

Unici limiti:

- l'agente non può superare la cifra assegnata.
- il budget non può essere trasferito al mese successivo.

Queste regole e le coordinate della tabella consentono di pilotare ad alto livello le politiche. Ad esempio, può essere concesso maggior sconto sulle birre/disco, se l'Azienda intende spingere le vendite in quella direzione.



Gennaio Agente Giulia Guazzi				
		horeca	disco/pub	altro
birre	fatturato	15.000	50.000	5.000
	sconti	750	3.500	0
soft drink	fatturato	10.000	10.000	5.000
	sconti	200	500	0
vino	fatturato	12.000	2.500	2.500
	sconti	240	0	0
altro	fatturato	5.000	1.000	1.000
	sconti	0	0	0

tabella 1

È fondamentale la trasparenza con il Cliente. È pertanto indispensabile chiarire che l'intervento è spot (non deve diventare il listino del cliente). E in questo senso deve essere ben argomentato. Sempre a questo fine, è importante il formato dell'ordine e della fattura: come mostra la figura 1, la promozione dell'"agente" deve essere ben individuata e distinta dal listino del cliente.

Affinché l'agente possa gestire con efficienza questo strumento, deve poter osservare in tempo reale quanto rimane nel portafoglio e quanto ha già speso sul Cliente. A tale scopo deve necessariamente essere meccanizzato.

Sarà altrettanto importante per l'Azienda consuntivare questi costi, tramite un report per Agente/Cliente/Prodotto degli sconti extra e degli eventuali incrementi di vendita rispetto al passato.

Sulla base di questo tabulato, potrà rivedere i budget.

Con lo stesso criterio, può essere assegnato e gestito il materiale pubblicitario.

Prezzo minimo e controllo ordini

È una soglia di allarme che serve a filtrare gli ordini che devono essere eventualmente approvati dal responsabile commerciale. Diversamente:

- o non viene eseguito nessun controllo
- o viene eseguito un costoso controllo a tappeto.

Il prezzo minimo è una importante soglia che non dovrebbe essere superata neppure dallo sconto extra. In effetti viene concepita non solo per garantire una marginalità minima, ma anche per evitare confusioni e incoerenze incontrollate sul mercato.

Conclusione

L'importante è ricordarsi di controllare le proprie lenti ... ■

righe ordine						
articolo	qxc	quantità	UM	prezzo e sconto		prom
1001 Birra A	24	10	CT	24,00	10	2
1001 Birra B	24	5	CT	28,00	10	

condizioni di listino

sconto extra

figura 1