

## **I problemi dei venditori**

La Compservices Ltd è un fornitore a carattere locale e nazionale per l'industria dei computer, sia per quanto riguarda il software che per quanto riguarda le componenti hardware. È localizzato nel distretto finanziario della città di Nottingham. La compagnia distribuisce componendi hardware prodotte dalle più importanti case mondiali, comprendendo IBM, Icl, Apple, DEC. Anche per quanto riguarda l'offerta di prodotti software, si deve evidenziare il rilievo della Compservices Ltd che ha accordi per distribuire e vendere una grande varietà di soluzioni dai fogli elettronici (ad esempio Lotusnotes,123) ai programmi di video scrittura, fino ad arrivare ad applicazioni più complete ed ai sistemi operativi. Compservices Ltd è, quindi, un fornitore ben organizzato, gode di ottima reputazione ed è ben noto alla comunità degli affari della città di Nottingham. La compagnia è stata fondata nel 1972, ed è ancora oggi di proprietà da una coppia di manager: Bill Druyton (presidente) e Steve Warring (direttore generale). Bill e Steve sono i fondatori della compagnia. Molto spesso davanti al camino della grande e ricca casa di Bill nel quartiere residenziale di Nottingham i due amici in compagnia delle mogli, Julie (di Bill) e Barbara (di Steve) ricordano i bei momenti della nascita del loro gioiello. Entrambi sono molto impegnati in tutte le diverse vicende relative alla gestione della Compservices Ltd. Si occupano indistintamente sia di aspetti legati alla strategia di lungo periodo della compagnia sia di questioni più tipicamente operative. Ad ogni modo, sono molto attivi e dimostrano nel lavoro una passione che non è per nulla inferiore a quella che li aveva guidati alla creazione di Compservices Ltd. In particolare, sembra possibile descriverli come esemplificazioni di una forma prototipale di imprenditori (*self-made men*): infatti, entrambi sono ambiziosi, motivati, decisi e affamati di successi economici e finanziari. Il mese scorso Bill ha ricevuto il premio per migliore imprenditore dell'anno dalla locale Camera di Commercio (grande invidia da parte del suo socio Steve, sempre in ombra rispetto all'amico più aggressivo e più abile nelle relazioni sociali). Durante la cerimonia di riconoscimento del premio, Bill ha concluso il proprio discorso di ringraziamento dicendo: «*se mi si chiede quali siano le ragioni del nostro successo (mio e di Steve), io rispondo: lavoro duro, ancora lavoro duro ed un controllo perfino cattivo dei costi per massimizzare il profitto. Questi non sono dei semplici tratti di come lavoriamo, sono un segno del sangue che ci scorre nelle vene. Per ottenere il meglio dalle persone sul lavoro, sono necessari controlli, controlli stringenti, definizione di obiettivi rigorosi, controlli, e valutazione precisa dei risultati, I collaboratori vanno e vengono ma la nostra impresa è oggi, ma sarà sempre, un importante fonte di lavoro nella nostra città*» – Così si chiuse il discorso di Bill. Sotto la guida di Druyton e di Warring, Compservices Ltd è cresciuta in maniera significativa negli anni. Come si è detto, fu fondata nel 1972 ed all'inizio, nei primi periodi di attività, la compagnia era gestita direttamente dal piccolo salotto di casa Druyton con il solo supporto della allora fidanzata di Bill, Julie, che con piacere collaborava come segretaria con il futuro marito. A partire dai primi anni ottanta, tutti gli esercizi della Compservices Ltd si sono chiusi in attivo significativo (in media, mezzo milione di sterline) ed oggi la Compservices Ltd dà lavoro a 35 collaboratori, comprendendo assistenti di vendita, magazzinieri, segretarie, contabili, e la nuova assistente personale del presidente, Judy). Tuttavia, si era manifestato un elemento di complessità collegato al fatto che la compagnia di recente aveva acquisito la reputazione di essere un datore di lavoro severo, soprattutto per quanto riguarda la forza vendita. Fu proprio in questa categoria di impiegati che cominciarono a verificarsi seri problemi. In particolare, la Compservices Ltd dà lavoro a 20 venditori, tutti con ufficio a Nottingham ma con la responsabilità territoriale di aree del Paese diverse, in maniera tale da poter curare la clientela che era diffusa nelle diverse Regioni. Per quanto riguarda le competenze e le responsabilità, i venditori, ciascuno all'interno della propria area territoriale di competenza, sono responsabili delle attività di vendita ma anche della gestione del rapporto con i clienti che prevede l'assistenza e l'erogazione di servizi di supporto. La "distribuzione territoriale" dei venditori è la seguente: 6 sono responsabili dell'area della Grande Londra; 4 del Sud-Est; 4 delle Midlands; 2 del Nord Ovest; 1 del Sud Ovest; 1 del Galles; 1 della Scozia; 1 dell'Irlanda del Nord.

La struttura retributiva dei venditori si basa in gran parte sui premi e sulle commissioni di vendita. Questo è vero al punto che in alcuni casi la retribuzione derivante dal salario fisso copre solo il 20% di quanto globalmente percepito dai venditori. Il resto dipende dalle vendite effettivamente realizzate di componenti hardware e software ma anche dalla vendita di servizi a pagamento ai clienti.

Negli ultimi 18 mesi, in questa posizione si è registrato un turnover veramente eccessivo: infatti, non meno di 15 venditori si erano dimessi ed erano stati sostituiti. I venditori che avevano abbandonato la Compservices Ltd avevano in particolare messo in evidenza gli obiettivi di vendita decisi da Druyton, spesso assolutamente irrealizzabili. Oltre a ciò si lamentavano della difficoltà di trovare sbocchi di carriera all'interno della compagnia. Si trattava inoltre di un lavoro assai faticoso che costringeva i venditori a percorrere ogni anno oltre 50.000 chilometri in auto (che ad ogni modo era di proprietà della Compservices Ltd). Evidentemente questi problemi avevano spinto Steve Warring, in quanto direttore generale, responsabile delle attività operative collegate alla gestione dei venditori, ad affondare la situazione e a condurre apposite ricerche per andare alla causa di tutto. Di seguito sono indicati alcuni dei risultati della indagine condotta da Warring.

1. nove dei 15 venditori che avevano rassegnato le dimissioni avevano trovato lavoro presso un concorrente con base a Leicester, chiamato Support System Ltd. Questa compagnia adotta la politica di pagare un fisso relativamente generoso a tutti i venditori; meno rilevante è, quindi la componente variabile della retribuzione. Gli altri sei dimissionari avevano cercato e trovato lavoro in contesti simili presso piccole compagnie localizzate nelle Midlands oppure nell'area di Londra.
2. per aggiungere un ulteriore danno economico, ben dodici clienti della Compservices Ltd avevano abbandonato la Compservices Ltd seguendo lo staff di vendita presso i nuovi datori di lavoro: in altri termini, i venditori avevano portato via con sé i clienti che prima seguivano. In aggiunta, per la prima volta il management doveva gestire pesanti lamentele da parte dei clienti. Queste lamentele si riferivano essenzialmente alla tendenza dei venditori a sovra-fatturare. Ad esempio, un cliente si lamentava per aver ricevuto una fattura che giustificava un intervento di manutenzione hardware e software complessivo di una giornata perché il venditore in visita presso il sito del cliente aveva collegato con un cavetto un computer alla rete locale.
3. gli obiettivi assegnati ai venditori divenivano, di anno in anno, sempre più ambiziosi. Ad esempio, mentre quattro anni fa si richiedevano vendite per un importo mensile di 5000 sterline, adesso il tetto era arrivato a 10.000 sterline al mese.
4. i processi di reclutamento e selezione sono gestiti integralmente da Druyton, che usa interviste non strutturate e il test della telefonata. Il test della telefonata consiste in un finto contatto telefonico tra l'aspirante venditore e un dipendente appositamente istruito che impersona il cliente. Su questo tema Druyton si mostra assolutamente rigido e si rifiuta di adottare i molti suggerimenti di miglioramenti proposti da Warring (ad esempio l'adozione di sistemi più strutturati, che comprendono anche il ricorso a test ed a strumenti di valutazione della personalità).
5. esiste una grande disparità di risultati tra i diversi venditori. Andrei Shaves ha ottenuto negli ultimi due anni vendite annuali per 100.000 sterline, mentre nella sua stessa area il giovane neolaureato David Myers non riusciva a superare le 4.000 sterline al mese.

Avendo individuato tutti questi elementi di perplessità e di preoccupazione, con il supporto di cifre e di dati, Warring si accinge a preparare un rapporto per Bill con l'obiettivo di affrontare il problema e di trovare una soluzione una volta per tutte.

## **Case resolution**

Analizzare il caso della Compservices e individuare le possibili soluzioni.