

## TEMA

*Competenze dei supervisori commerciali*

## TAGLIO

*Riflettere per agire*

## ORIGINE

*Dal mondo*

La figura del supervisore, o il così detto “manager di front line”, è da sempre considerata una figura di importanza determinante per la gestione delle reti commerciali. È infatti un elemento chiave per riuscire a:

- ⇒ tradurre in piani operativi le decisioni aziendali strategiche e per ricondurre le richieste organizzative di elevati livelli di performance alla loro reale fattibilità;
- ⇒ bilanciare gli obiettivi di breve termine con uno spirito di innovazione volto allo sviluppo di lungo periodo;
- ⇒ implementare i cambiamenti promuovendoli e testimoniandoli con il proprio esempio, gestendo le



resistenze dei propri team, le incoerenze organizzative fisiologiche e semplificando la complessità;

- ⇒ far crescere professionalmente i venditori e i team per aumentare le performance e per sostenere la motivazione, mantenendo un costante e delicato equilibrio tra le attività individuali e l'attenzione al team.

Per un ruolo che presenta oggettivi elementi di complessità, che vive una sollecitazione ed una pressione che poche altre figure professionali incontrano, si rilevano diverse interpretazioni in termini di stili e comportamenti messi in atto per far fronte alle richieste. Ancora oggi molti sales manager pensano che usare “il bastone” con i collaboratori sia un atteggiamento produttivo, perché capace di motivare i collaboratori all’azione e consente di ottenere migliori risultati a causa della paura di essere puniti.



*Il fenomeno sembra coinvolgere almeno 20.000 venditori negli Stati uniti*

*ma... qual è l'impatto che un capo autoritario ha realmente sui venditori?*

Uno studio pubblicato sul Journal of Personal Selling & Sales Management, condotto su un campione di 122 commerciali di varie aziende, mostra che gli stili autoritari - ad es. adottare atteggiamenti ostili e intimidatori, indurre una competizione non sana, “stare addosso” e fare pressioni sui risultati attraverso un controllo ossessivo, usare parole offensive, umiliare in pubblico, ecc. - riducono la percezione di giustizia dei venditori, deteriorano la qualità del clima lavorativo, demotivano i collaboratori e peggiorano i risultati.

La ricerca ha anche riscontrato che gli unici casi nei quali queste conseguenze negative non si verificano è quando i venditori hanno paura di perdere il posto di lavoro, oppure quando hanno un fortissimo spirito di dedizione al lavoro. In generale, la ricerca suggerisce che i venditori di lungo corso sono generalmente più corazzati contro comportamenti autoritari.

Alla luce di questi risultati, una riflessione nasce spontanea: se l'inadeguatezza di tali stili appare confermata già nei modelli di vendita di ieri, oggi e ancor più in futuro, con l'inserimento delle nuove generazioni, con i cambiamenti a livello di mercato ed organizzativi in atto, con la varietà di composizione dei team in termini di età, cosa potrebbe succedere?

Come ci evidenzia un studio molto recente di Berkeley, le nuove generazioni (post millennials) rischiano di mettere in crisi non solo questi comportamenti, ma tutti i modelli tradizionali di gestione.

Infatti le nuove generazioni:

- hanno un livello culturale più alto rispetto alle generazioni precedenti, ma entrano nell'età adulta con meno esperienza del mercato del lavoro;
- spesso hanno aspettative irrealistiche, che portano ad un minor impegno o dedizione e ad un alto turn over in caso di delusione delle proprie aspettative;
- sono abituate alla diversità e alla sua valorizzazione. L'inclusività, i valori di uguaglianza, le pari opportunità e la giustizia sociale sono molto più forti che in qualsiasi altra generazione;
- richiedono un feed back continuo; preferiscono collaborare e apprendere attraverso il confronto per comprendere, per esplorare alternative e per essere aiutati a decidere. Ma non accettano che si dica loro cosa fare;
- vogliono capire come si inserisce il loro contributo in un contesto più ampio;
- hanno motivazioni diverse, con una particolare attenzione al well-being; hanno un basso interesse a rimanere legati ad un azienda se non ci si rispecchiano e una minore tolleranza agli ambienti lavorativi non coerenti con i propri valori;
- sono più veloci e "smart" con le nuove tecnologie, ma sono più povere nelle skills di comunicazione.

e molto altro...

In sintesi, nel pensare allo sviluppo delle reti future, forse ci si deve porre più di un interrogativo: non solo di che tipo di talento ho bisogno, ma anche: ***Il mio contesto organizzativo, con la sua cultura, regole, prassi e, soprattutto, modelli di leadership, è pronto?***



"Abusive supervision, distributive justice, and work-life balance: perspectives from salespeople and managers", Journal of Personal Selling & Sales Management, 2015

"Are You Ready for Gen Z in the Workplace?", California Management Review, Berkeley Hass, 2019