

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro

FORMIE

formazione | lavoro | persone

L'INCONTRO

Per il lavoro
c'è ancora molto da fare

L'APPROFONDIMENTO

RdC: uno strumento
in discussione

CONTROCORRENTE

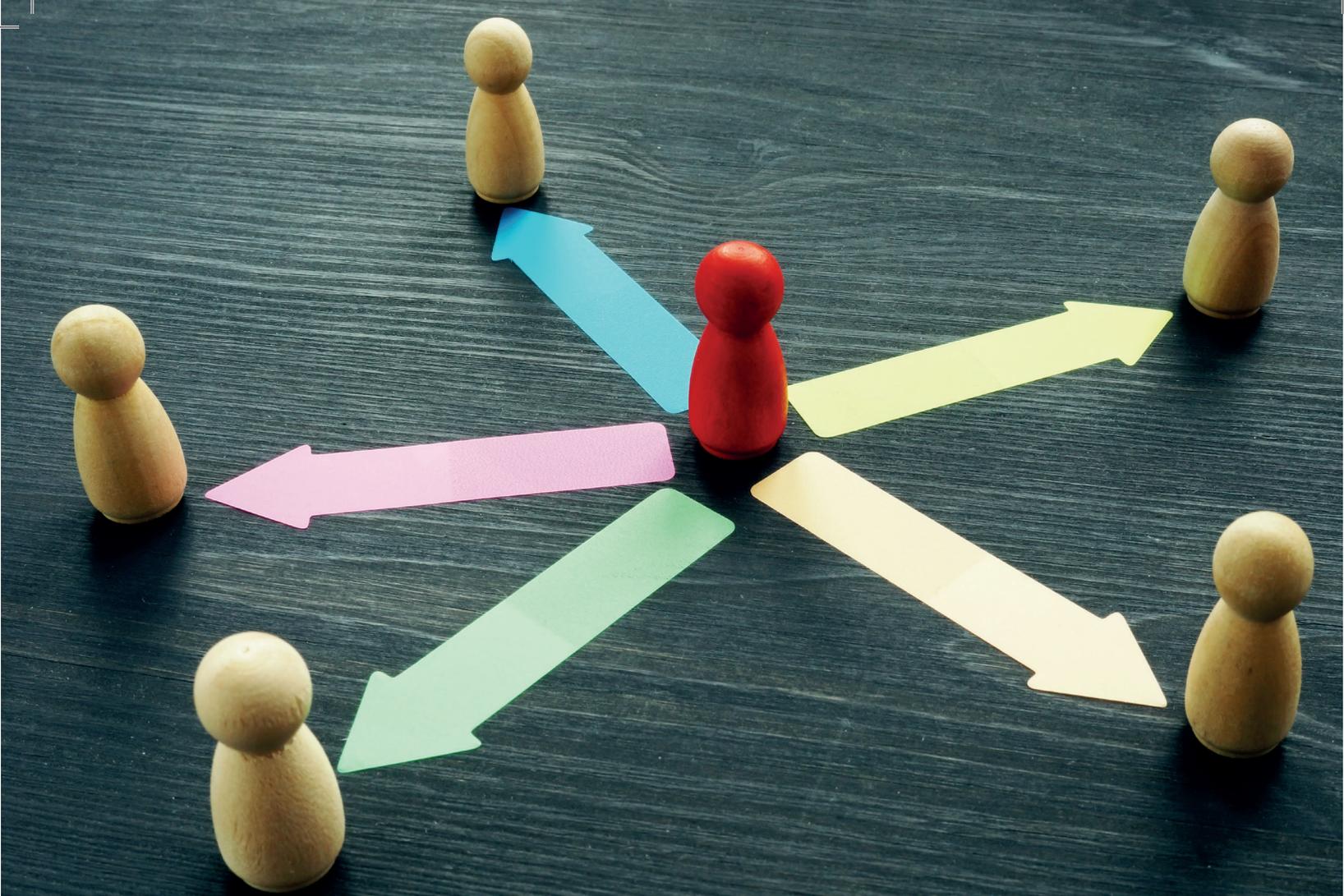
Crisi d'impresa:
chi pensa ai lavoratori?

IL CAPITALE UMANO

Sapere innovare
nelle risorse umane



**Quando l'inclusione
aggiunge valore**



Outsourcing delle vendite: un modello da valutare

Esternalizzare determinate funzioni aziendali è spesso una scelta dettata dalla necessità di **contenere i costi**.

Quando si parla di reti di vendita, però, entrano in gioco anche altri aspetti. Ce ne parla **Pierpaolo Bertocco**, Managing Director di **CPM Italy**, che ci accompagna nel mondo delle vendite in outsourcing illustrandone peculiarità e vantaggi.

di Virna Bottarelli

Forse in Italia non avete sentito parlare molto di vendite in outsourcing, a meno che non abbiate a che fare con le grandi corporation presenti anche nel nostro Paese, che applicano da tempo questo modello di business.

Come spiega **Pierpaolo Bertocco**, Managing Director di **CPM Italy**: “Mentre le grandi realtà internazionali hanno una gestione del lavoro molto

flessibile, il tessuto imprenditoriale italiano segue delle logiche di settore e di comparto molto protettive per quanto riguarda il lavoro e si fonda su una cultura manageriale diversa da quella che possiamo trovare all'estero: la nostra Pmi nasce dall'expertise tipica del territorio, ha un approccio imprenditoriale di solito tradizionale e difficilmente adotta modelli come l'outsourcing, nati

LAVORO

ORGANIZZAZIONE

in contesti giuslavoristici profondamente diversi dal nostro". CPM offre soluzioni di field marketing, marketing digitale, sales on line e contact centre, ha oltre 80 anni di esperienza a livello internazionale e più di 20 in Italia dove, però, per le ragioni indicate, solo il 13-15% delle imprese ricorre all'outsourcing delle vendite. Il business di CPM è legato principalmente ai grandi marchi presenti nella Gdo.

Quali sono i modelli contrattuali più utilizzati dalle aziende italiane nell'organizzazione delle funzioni di vendita?

La maggior parte delle aziende applica i contratti di agenzia, con il relativo inquadramento Enasarco. In questo modello, l'agente è essenzialmente imprenditore di sé stesso, "sposa" uno o più marchi, ma ragiona con una logica imprenditoriale che privilegia il margine e di conseguenza il mix dei prodotti a portafoglio in base alle variabili di mercato. Altra opzione piuttosto diffusa è il ricorso alle agenzie interinali: quando l'azienda, solitamente parliamo di multinazionali, ha necessità di incrementare la rete di vendita, si affida al lavoratore interinale, al quale viene applicato il Ccnl di riferimento in azienda. In questo caso la gestione del personale è più flessibile: l'idea dell'azienda è normalmente di tenere la persona per il tempo che serve, spesso come supporto o in sostituzione al personale interno, e di averne la gestione e il controllo totali, come per gli altri dipendenti. Questo aspetto è sicuramente apprezzato dall'azienda, tuttavia si replica un modello già in uso, senza inserire elementi nuovi o nuove competenze. È una semplice estensione di quello che si ha già, senza beneficiare di una visione più allargata tipica degli specialisti di outsourcing.

Che cosa prevede, invece, un contratto di vendita in outsourcing e qual è normalmente la sua durata?

Il contratto di outsourcing è un contratto di appalto. L'azienda che lo stipula acquista un servizio che include il personale, gli strumenti utilizzati per svolgere l'attività (auto, computer, smartphone ecc.), i sistemi informativi di gestione della risorsa e l'esperienza dell'outsourcer, che ha una visione a 360 gradi non solo del settore di riferimento dell'azienda contraente, ma anche di altri settori, dai quali si possono mutuare strategie e prassi. E qui risiede il valore aggiunto dell'out-

sourcing: consente all'azienda di fare innovazione. Per quanto riguarda la durata, parliamo di un elemento come la rete di vendita, che è "core" nell'azienda, e non è quindi pensabile un rapporto di tipo "mordi e fuggi", come potrebbe essere per una campagna promozionale o di comunicazione: con il contratto di outsourcing si instaura una partnership tra azienda e outsourcer, perché è importante costruire un modello che consenta all'azienda di valutare la performance dell'outsourcer stesso. L'azienda non deve più occuparsi del controllo sistematico dei venditori che lavorano sul territorio, perché questo diventa un compito dell'outsourcer, ma può concentrarsi sul raggiungimento degli obiettivi. Qui risiede un altro elemento vincente di questa modalità di esternalizzazione delle ven-



Pierpaolo Bertocco è Managing Director di Cpm Italy.

dite: confrontandosi con l'outsourcer, la Direzione Vendite potrà conoscere metriche diverse per la valutazione degli obiettivi, grazie all'esperienza più "allargata" dell'outsourcer stesso, e scegliere quelle più adatte alle esigenze e alle caratteristiche della propria azienda. Si tratta di un processo di arricchimento di competenze o, per dirla in un altro modo, di interiorizzazione del modello di gestione, che, ovviamente, richiede del tempo. I contratti generalmente sono almeno annuali ed estendibili una volta consolidato il modello.

Come sono inquadrati i venditori in outsourcing?

CPM è un'agenzia di field marketing, un settore che conta circa 60mila addetti e che include diverse figure professionali, dai merchandiser ai promoter con un approccio di vendita molto spinto. È un settore nel quale, come in altri, assistiamo al fenomeno del dumping contrattuale, ossia all'applicazione di contratti siglati con sindacati minori o non rappresentativi, che spesso non tengono in adeguata considerazione la professionalità dei lavoratori e privilegiano una logica competitiva di riduzione dei costi. La nostra azienda applica il Ccnl Commercio in deroga Anasfim (*Associazione nazionale aziende servizi di field marketing*), che ha come riferimento il Ccnl Commercio ma con alcune deroghe funzionali alle attività da svolgere sul territorio, come ad esempio quella relativa al moltiplicatore orario, il cui valore è 195 e non 168, come previsto dal Ccnl Commercio.

Quali competenze e soft skill sono necessarie per far parte di una rete vendita in outsourcing?

Un primo requisito è l'attitudine ad autogestirsi secondo un piano e degli obiettivi da raggiungere. Ho parlato di attitudine perché a nostro avviso è questa la qualità principale che cerchiamo nelle persone che reclutiamo: la predisposizione a mettersi in gioco è la base per acquisire poi le competenze necessarie a trasferire il valore dei prodotti o servizi da vendere, indipendentemente dal settore specifico. Infine, forse è un termine un po' abusato ultimamente, ma la resilienza è un'altra caratteristica molto apprezzata.

Come si forma un venditore in outsourcing e qual è il suo rapporto con il team interno dell'azienda partner?

I progetti in appalto prevedono un team di gestione interno all'outsourcer, che ha ovviamente

esperienza anche sul territorio, per coordinare le risorse dell'outsourcer impiegate sul campo. Nel caso in cui la rete di vendita sia particolarmente estesa, sono previsti anche degli Area Manager ad assistere chi opera localmente: spesso il lavoro del venditore sul campo è "in salita" e non ottenere l'attenzione dei clienti può essere frustrante, perciò gli Area Manager hanno anche un compito di supporto morale. Ci sono poi casi in cui le aziende scelgono di non seguire direttamente alcune zone geografiche o alcuni clienti, perché l'attività sarebbe più dispendiosa che remunerativa, e di darle quindi "in appalto", sapendo che i venditori in outsourcing portano comunque un valore aggiunto e un ritorno dell'investimento certo.

Quali sono, in definitiva, i vantaggi di fare outsourcing per un'azienda che sceglie di esternalizzare la forza vendita?

Oltre a un vantaggio di costo, inteso come costo totale dell'operazione di vendita, come accennato all'inizio, c'è un vantaggio in termini di flessibilità: l'azienda che sceglie l'outsourcing si sgrava del costo, non solo monetario, di costruire al suo interno una rete di vendita "skillata", perché affida questo compito all'outsourcer e, in alcuni casi, trae beneficio anche dalla possibilità di integrare poi al suo interno quei venditori che si sono dimostrati particolarmente brillanti, che entrano così in azienda già formati e preparati. Altrettanto positivo è il fatto che l'outsourcer ha un focus totale sul raggiungimento dell'obiettivo, perché è su quello che viene misurato e, quindi, remunerato. Infine, affidarsi all'outsourcer consente di interpretare meglio quello che realmente accade sul territorio, grazie ai tool di analisi dei dati di cui l'outsourcer dispone. Ci sono poi vantaggi legati alla capacità della rete esternalizzata di intervenire anche temporaneamente, in periodi particolari nei quali l'azienda ha necessità di incrementare i volumi di vendita: pensiamo a quei marchi che hanno prodotti stagionali, la cui domanda cresce in determinati periodi dell'anno. Il valore della vendita in outsourcing per le aziende è poi emerso in tutta la sua forza nei periodi di lockdown imposti con la pandemia: quando in molte multinazionali le attività sono state bloccate, per via delle restrizioni alla mobilità, è stato il personale in outsourcing a garantire la continuità di relazione con i clienti e a far ripartire più rapidamente le attività una volta allentate le misure di contenimento del virus. **E**