



SALES BEST PRACTICE

TREND E SCENARI: GLI OUTPUT DELLA SALES FACTOR INDEX



In collaborazione con

Bip.

Programma

- 9.30** **Welcome coffee e accredito partecipanti**
- 10.00** **Apertura lavori**
Angela Cozza, Responsabile Eventi,
Comunicazione e Ricerche CFMT
- 10.10** **Presentazione risultati dell'Osservatorio
della Sales Transformation Bip - CFMT 2018**
Ennio Favarato, Director Bip
- 10.40** **Scenari futuri e impatto sul mondo delle vendite**
Augusto Fazioli, Partner Ars & Inventio
- 11.10** **I 4 Pilastri di successo di un processo
di Sales Transformation**

Ennio Favarato, Director Bip
Luca Image, Senior Sales Consultant
Miller Heiman Group
Laura Torretta, Counselor Organizzativo Bip
- Q&A
- 11.50** **Sales Factor Index. Le aziende che hanno realizzato processi
di Sales Transformation**
Augusto Fazioli, Partner Arts & Inventio
Sergio Paganelli, Vice President Southern
Europe Balluff GmbH
Angelo Palumbo, Direttore Generale Blogmeter
Federico Passoni, Business Development Manager MailUp
- Q&A
- 12.50** **Conclusioni**
Ennio Favarato, Director Bip

Coordina **Gigi Beltrame**, giornalista e tecnologo a 360°

ADVISORY BOARD

Ennio Favarato



Fondatore e Managing Director di Artax Consulting, ora parte integrante del Centro di Eccellenza per la Sales Transformation di Business Integration Partners. Si occupa da oltre vent'anni di Sales Performance aiutando imprenditori e manager nella realizzazione delle condizioni di successo per ottenere i risultati desiderati, in primis nelle vendite. Prima di divenire consulente ha operato in aziende multinazionali come FCA e UPS, dove ha svolto progetti di riorganizzazione della forza vendite e lo sviluppo di una sales training roadmap a livello europeo. Da sempre Partner per l'Italia di Miller Heiman Group, è coinvolto personalmente in progetti di management coaching, sviluppo di canali di vendita diretta e indiretta, sales outsourcing e sales academy.

Augusto Fazioli



Attualmente Partner di Ars et Inventio, ha alle spalle una lunga esperienza nel mondo della consulenza nei settori dell'Information Technology e della Business Innovation. Ha avuto l'opportunità di lavorare come manager in aziende multinazionali e di fondare aziende come imprenditore. Ha iniziato la sua carriera in Microsoft Stati Uniti come Project Manager. Al ritorno in Italia, ha fondato IrisCube, una delle prime aziende in Italia a concentrarsi sulla tecnologia come fattore abilitante per i nuovi modelli di business. Nel 2003, ha venduto IrisCube a Reply Spa, dove ha lavorato come partner per 6 anni. Ha poi ripreso il suo percorso imprenditoriale nel 2009 fondando Podient una società specializzata in soluzioni di front-end finanziari, che ha venduto a Techedge Group nel 2013. Si è unito a Bip nel 2016 come partner responsabile di Ars et Inventio, l'unità dedicata all'innovazione ed alla Digital Disruption. È anche un Business Angel che cerca sempre modelli di business dirompenti. Ama l'innovazione e come essa può migliorare le performance aziendali.

Luca Image



Senior Sales Consultant di Miller Heiman Group dal 2011, specializzato nell'area delle vendite complesse B2B e Senior Consultant per le metodologie di MHI Global, sviluppa la strategia di go-to-market nel mercato industriale italiano con l'obiettivo di far crescere la base clienti. Gestisce progetti con aziende multinazionali italiane e supporta, in Italia, progetti Europei in diversi settori. Prima di far parte di ACG ha creato una società di consulenza marketing per la Lead Generation e il Customer Engagement per il mercato B2B. Lavora nel settore industriale dal 1987 ricoprendo diversi ruoli in ambito commerciale, in aziende italiane ed estere. Negli anni ha lavorato su tutta la filiera commerciale: vendor, distributore e dealer gestendo differenti tipologie di clienti.

Laura Torretta



Counselor organizzativo ad indirizzo sistemico relazionale. Per 25 anni nelle Direzioni Marketing & Vendite di medie aziende e multinazionali, ha operato nei settori del Largo Consumo e dell'ICT su mercati e canali BTB e BTC. Change agent nell'adozione di nuove strategie di mercato e di nuovi Go to Market, Change leader nella realizzazione di cambiamenti organizzativi e culturali delle funzioni commerciali. Da sette anni interviene in progetti di trasformazione organizzativa con diversi ruoli (consulente, formatrice, facilitatrice, mentor, coach, counselor) per agevolare l'adozione delle nuove soluzioni innovative. Executive Professional di Manageritalia porta nuove competenze ed esperienze a supporto dell'empowerment delle persone, dello sviluppo delle soft skills del futuro del lavoro, dell'evoluzione della managerialità del nuovo millennio. Partecipa attivamente in diversi ambiti associativi per ridefinire benessere e sostenibilità dell'employability attraverso la quarta rivoluzione industriale.

COORDINATORE

Gigi Beltrame



Giornalista, tra le altre cose, direttore responsabile di BusinessCommunity.it. Tecnologo a 360 gradi: sistemi, prodotti, servizi. Ha fondato diverse testate, tra le quali .ICT - Il Sole 24 Ore, PC Game Parade e Guida computer e tecnologia e ha lavorato addirittura a Maxim UK. Ha visto nascere internet in Italia grazie all'Università con i prof Degli Antoni e Polillo, ma si stupisce del digitale ogni giorno e lo osserva con occhi disincantati, cercando di raccontarlo e divulgarlo.

TESTIMONI AZIENDALI

Federico Passoni



In MailUp dal 2010, ha alle spalle una lunga carriera commerciale in settori differenziati, dal mondo delle soluzioni di stampa all'universo discografico. La sua passione per il web, la tecnologia in generale, la fotografia e il design l'ha portato ad essere sempre curioso e aperto nei confronti del cambiamento nella società. Ha una vasta esperienza nel mondo delle vendite e del marketing, gestendo in prima persona grandi clienti. Al contempo, l'empatia e l'abilità di relazionarsi con le singole persone lo hanno portato a concentrarsi sul business development. Negli anni più recenti ha acquisito una profonda conoscenza dell'email marketing e del marketing in generale, guidando un team di vendita sempre pronto a cimentarsi in nuove sfide.

Angelo Palumbo

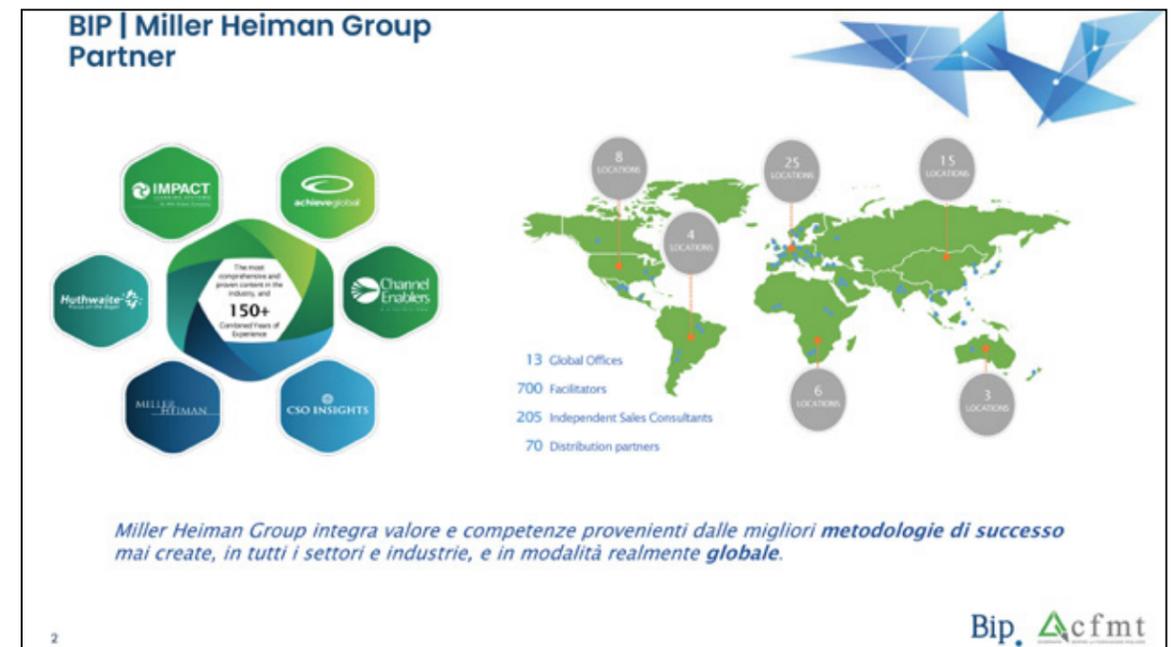
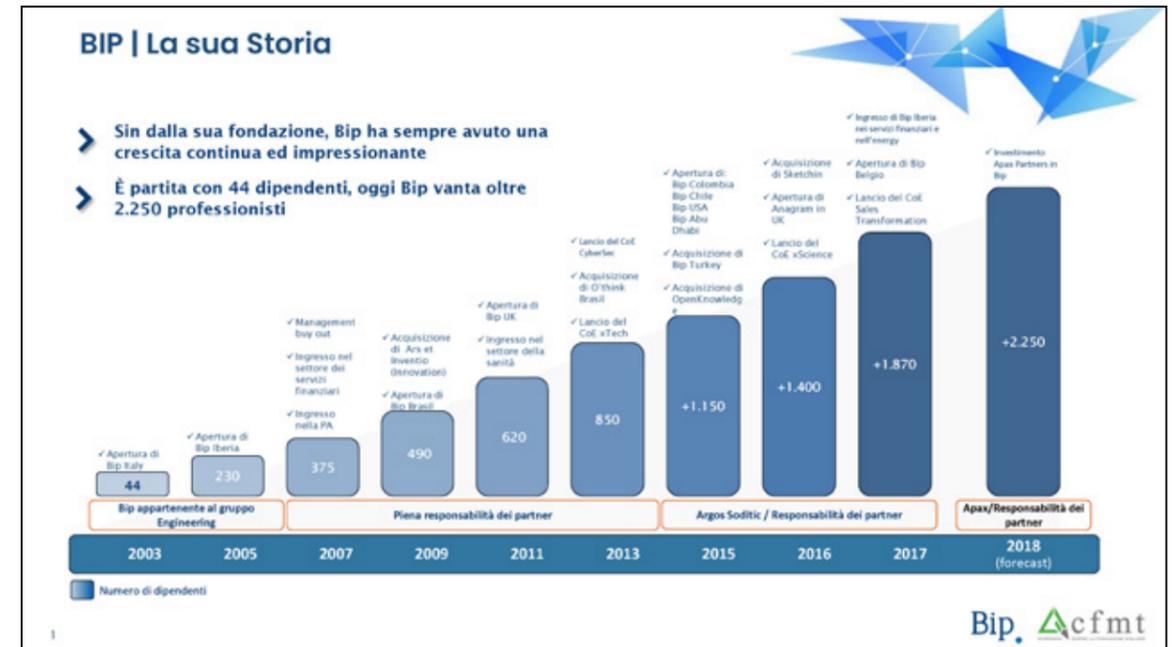


Direttore Generale, Blogmeter, nato alle falde del Vesuvio oltre 40 anni fa, vanta un curriculum denso di importanti esperienze professionali maturate in oltre 20 anni di lavoro, in cui è stato consulente strategico e manager di aziende attive nei settori technology, web e servizi b2b. Laurea in ingegneria ed MBA, dal 2010 in avanti, è entrato a far parte del top management di aziende note come Giorgia & Johns, fashion woman group specializzato nella vendita online, dove ha ricoperto il ruolo di Ceo, per poi passare come Country Director & Board Member in Credit-safe, multinazionale attiva nel settore delle business information, infine approdato nell'agosto del 2018 in Blogmeter come direttore generale.

Sergio Paganelli

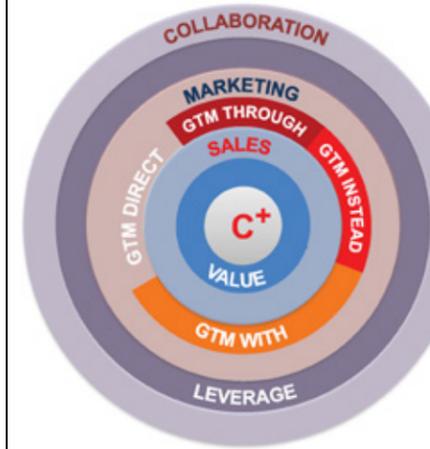


Regional Vice President South Europe per Balluff. Da più di trenta anni attivo nel mondo dell'automazione industriale, ha consolidato la sua esperienza lavorativa in Italia e all'estero collaborando con alcune tra le più importanti aziende del settore. Dal 2002 CEO della filiale Italiana di Balluff, dall'inizio del 2018 è responsabile della regione South Europe che si estende ai paesi dell'area balcanica e al Nord Africa. Non si è mai limitato alla pura gestione delle organizzazioni commerciali, sviluppando progetti alternativi paralleli alle attività tradizionali. Collabora con diverse associazioni di settore (UCIMU, AIDAM, ANIE, ASAP-RISE), ricopre a carica di Presidente del Comitato per la Formazione Duale delle Camera di Commercio Italo Germanica, è Direttore Responsabile di Smart News, magazine realizzato dal Consorzio Intellimech, di cui è membro dell'Organo Amministrativo, ed è l'ideatore del concorso Welcome to Automation.



Sales Factor Index[®] Survey

Sales Factor Index[®] | Ambiti



Collaboration Capability

- HR per dotarsi delle migliori capability di vendita e motivare le persone
- MKTG per allinearsi alle strategie e farsi supportare nelle vendite
- Finance per rendere trasparente la struttura dei costi e ottenere le risorse
- DG per coinvolgerla nelle sfide e mettere il cliente al centro di tutti i processi

Marketing Capability

- Selezionare i mercati di riferimento
- Segmentare i clienti target
- Definire la value proposition
- Analizzare gli elementi di differenziazione
- Valutare l'attrattiva della VP per clienti, canali e partner
- Controllare il posizionamento competitivo

Sales Capability

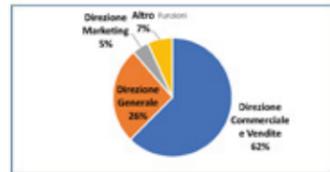
- Dotarsi del "SalesFactor" in ogni GTM selezionato
- Gestire territori
- Assegnare obiettivi
- Analizzare i bisogni del cliente e qualificare le opportunità
- Presentare correttamente la value proposition
- Proporre soluzioni competitive

- IT per dotarsi di sistemi aperti e capaci di supportare il cambiamento in tempi utili
- Venditori per motivarne i comportamenti e farli diventare agenti del cambiamento
- Influencer per creare ecosistemi che alimentino la domanda e rinforzino il brand
- Partner e Canali per sviluppare nuovi mercati e nuovi GTM e nuove dinamiche di business impostate su rapporti win-win
- Clienti per farli diventare sponsor attivi dell'azienda

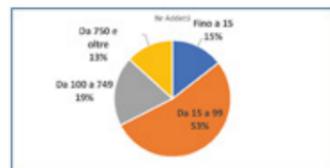
- Modellare i vari Go To Market (GTM)
- Creare la domanda
- Pianificare gli obiettivi di business
- Stabilire i criteri di misurazione o Key Performance Indicator (KPI)
- Disegnare le modalità per misurare la customer satisfaction
- Impostare sistemi di raccolta ed analisi dei segnali di cambiamento

- Organizzare meeting ed eventi di successo
- Negoziare e chiudere opportunità
- Raccogliere ordini
- Sviluppare relazioni
- Pianificare lo sviluppo del rapporto col cliente
- Predire i risultati di vendita
- Gestire il sales funnel

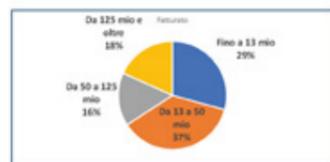
Sales Factor Index[®] Survey | Popolazione



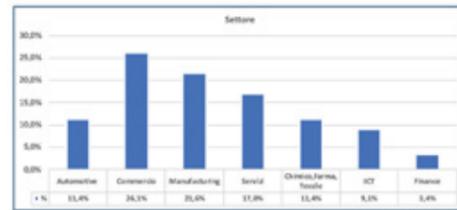
Funzione Aziendale



Nr Addetti



Fatturato



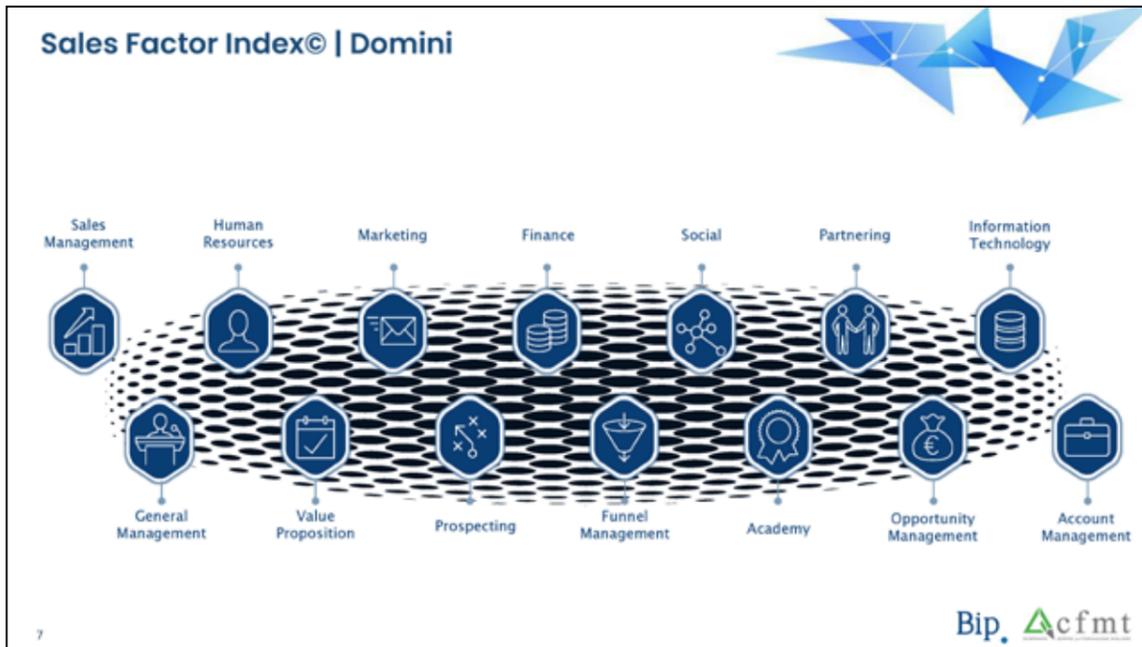
Settore

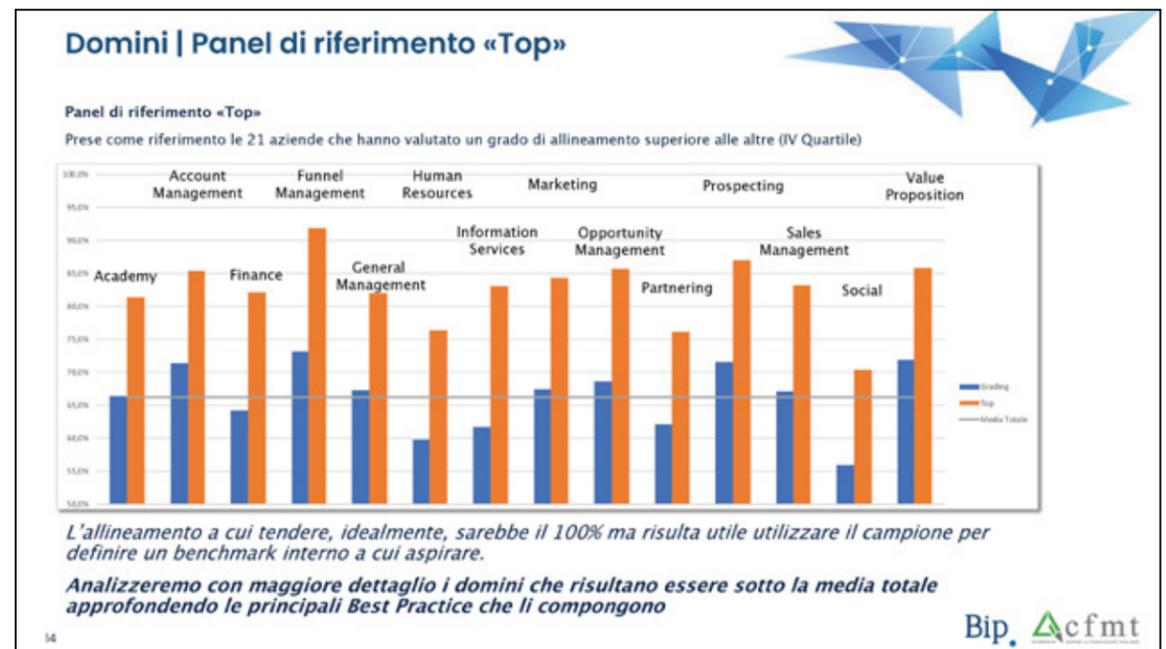
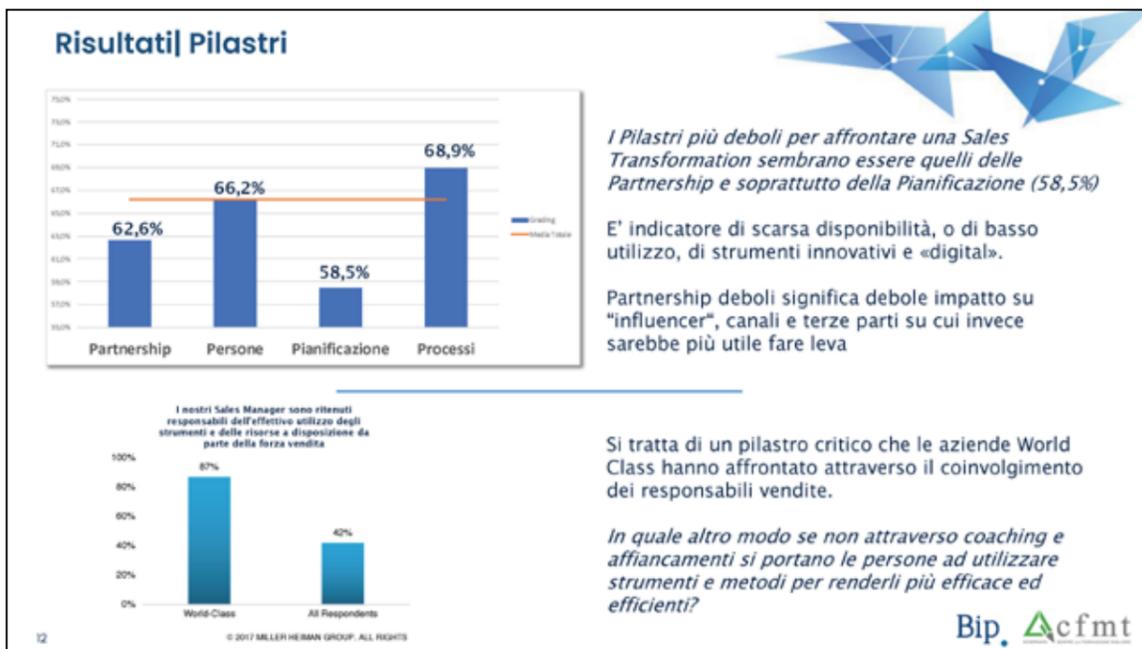
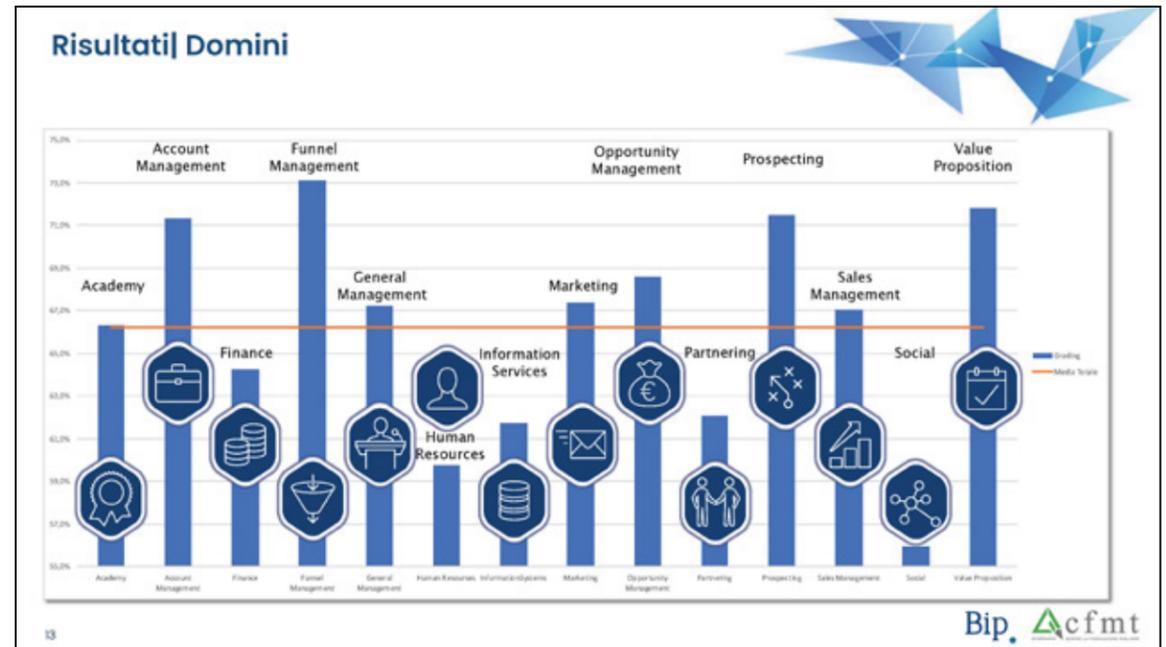
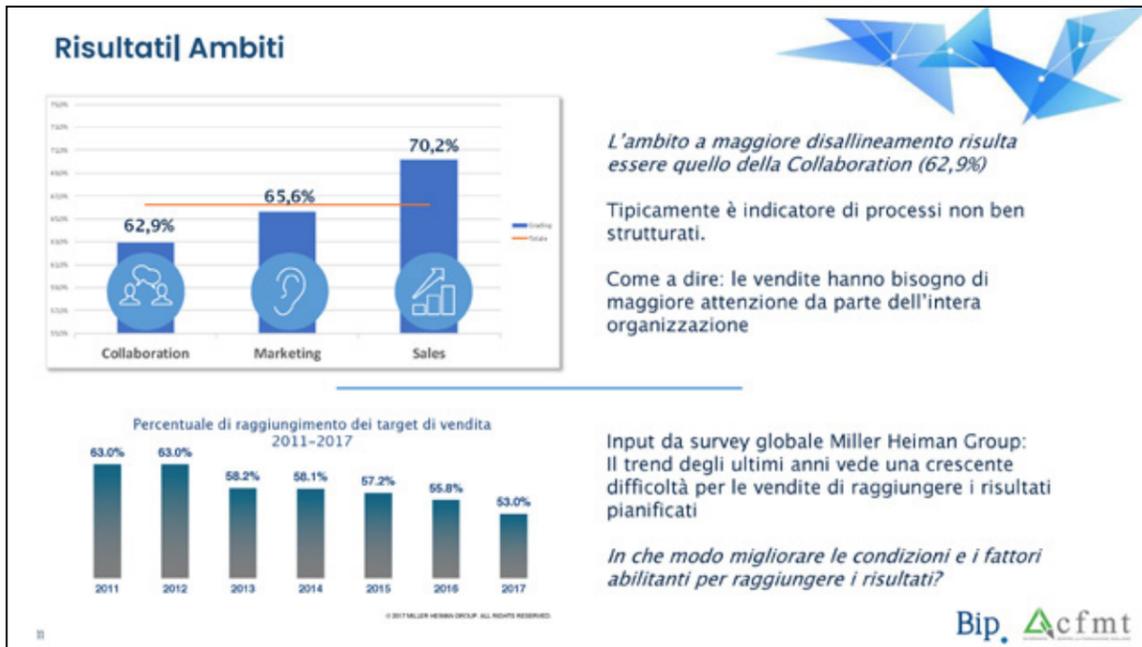
88 risponditori,
75 best practice esposte,
Best practice declinate in
1. Ambiti
2. Pilastri
3. Domini

Risposta	
Totalmente Disallineati	
Disallineati	
Abbastanza Disallineati	
Ne' Allineati, Ne' Disallineati	
Abbastanza Allineati	
Allineati	
Totalmente Allineati	

Sales Factor Index[®] | Pilastri







Risultati| Domini| Social

Social
 Ambiti: Sales, Marketing. Pilastri: Persone, Pianificazione
 Che cosa osserva: l'utilizzo di piattaforme digitali per lo sviluppo delle vendite e l'operatività commerciale

Best Practice 41
 Utilizziamo con regolarità internet ed i social media come strumento per ascoltare quello che i nostri clienti dicono di noi

Best Practice 44
 Utilizziamo con regolarità Internet ed i social media per supportare meglio i nostri clienti

Best Practice 51
 Sponsorizziamo con i nostri clienti più fidelizzati, la creazione di processi virali di passa parola e di promozione del nostro brand.

Best Practice 54
 Partner e Vendite collaborano per creare comunità di interesse supportate da nuovi strumenti Social.

Le modalità di utilizzo degli strumenti «digital» a supporto delle vendite e del marketing così come descritte dalle Best Practice, sono relativamente poco attuate.

Dalla Sales Enablement Survey 2018, risulta che la formazione alle vendite in quest'ambito necessita di miglioramenti...c'è molto lavoro ancora da fare

Performance Level	Percentage
Grading	56,0%
Top	70,4%

Bip.

Risultati| Domini| Information Systems

Information Systems
 Ambiti: Collaboration. Pilastri: Persone
 Che cosa osserva: il contributo e l'intesa tra IT e l'organizzazione commerciale, coerentemente con le strategie di crescita

Best Practice 70
 Information Technology e Vendite collaborano per utilizzare le informazioni dentro e fuori l'azienda, in mobilità e con i partner commerciali.

Best Practice 71
 Information Technology e Vendite collaborano per sviluppare nuovi modelli dei dati capaci di dare all'azienda un vantaggio competitivo.

Best Practice 72
 Information Technology e Vendite collaborano per lo sviluppo di sistemi di condivisione della conoscenza tra le forze commerciali.

Best Practice 74
 Information Technology e Vendite collaborano allo sviluppo delle funzionalità nei Sistemi Informativi necessarie a supportare le vendite (CRM o altro).

L'area vendite tipicamente si lamenta di non essere supportata adeguatamente dall'IT. La tendenza sta cambiando molto grazie a soluzioni sempre più «no-code» e ad una rinnovata modalità di lavoro congiunto tra IT e Business, grazie alle modalità «agile»

I dipartimenti IT più evoluti stanno investendo su centri di competenze interni che possano essere più efficaci nel dialogare con gli utenti «business»

Performance Level	Percentage
Grading	61,8%
Top	83,0%

Bip.

Risultati| Domini| Partnering

Partnering
 Ambiti: Sales, Marketing, Collaboration. Pilastri: Processi, Partnership
 Che cosa osserva: lo sviluppo di politiche di canale indiretto volte all'integrazione e all'efficacia commerciale

Best Practice 39
 Le attività di Marketing di Canale (Trade Marketing) risultano efficaci nell'attrarre e mantenere le relazioni con i migliori partner di canale.

Best Practice 54
 Partner e Vendite collaborano per creare comunità di interesse supportate da nuovi strumenti Social.

Best Practice 55
 Partecipiamo a reti di relazioni che aiutano a individuare nuove opportunità di business.

Best Practice 56
 Condividiamo con il nostro business network, tutte le informazioni necessarie per essere un partner che contribuisce al loro successo.

Nonostante il peso percentuale delle vendite effettuate attraverso canali indiretti stiano crescendo da anni in modo costante e in moltissimi settori, l'attenzione allo sviluppo di Partnership di canale lascia ancora spazi di miglioramento notevoli.

Canali indiretti ed influenzatori di ogni tipo rappresentano una fonte inesauribile di informazioni, know-how e relazioni

Performance Level	Percentage
Grading	62,1%
Top	76,0%

Bip.

Risultati| Domini| Human Resources

Human Resources
 Ambiti: Collaboration. Pilastri: Persone
 Che cosa osserva: il supporto da parte del dipartimento HR con «practice» utili alle vendite

Best Practice 58
 Quando selezioniamo un commerciale utilizziamo test per valutarne attitudini, interessi e tratti comportamentali.

Best Practice 59
 Conduciamo assessment sulla forza vendita per certificarne l'allineamento alle caratteristiche richieste per lo specifico ruolo.

Best Practice 60
 Studiamo con regolarità che cosa influenza le buone performance dei singoli commerciali per aiutare il resto del team ad allinearvisi.

Best Practice 61
 Sviluppiamo le carriere dei migliori commerciali ed interrompiamo il rapporto di lavoro con chi ha prestazioni insoddisfacenti.

Le competenze sales & marketing sono spesso deboli all'interno dei dipartimenti HR, più strutturati nell'offrire supporto interno su tematiche «soft», non meno importanti.

La logica di impostazione descritta nella Sales Enablement Survey, prevede un coinvolgimento dell'HR nel costruire l'impalcatura di Sales Enablement necessaria all'organizzazione per performare meglio. Si tratta per i dipartimenti HR di una grande opportunità di sviluppo.

Performance Level	Percentage
Grading	59,8%
Top	76,4%

Bip.

Risultati| Domini| Finance



Finance

Ambiti: Collaboration, Pilastri: Persone
 Che cosa osserva: il contributo e l'intesa tra Finance e l'organizzazione commerciale, coerentemente con le strategie di crescita

Best Practice 65

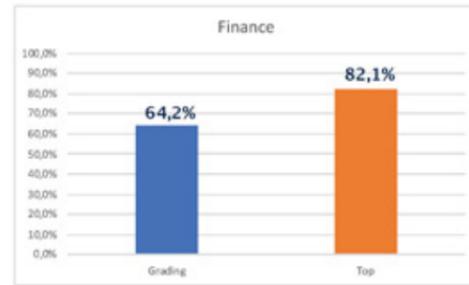
Finance e Vendite sono allineati nell'adeguare la struttura dei prezzi alle mutevoli condizioni di mercato e della concorrenza.

Best Practice 66

Finance e Vendite sono allineati nell'analisi della pianificazione della produzione e dell'erogazione dei servizi.

Best Practice 75

Finance e Vendite sono allineati nel disegno dei piani di incentivo per la forza vendite.



Nell'implementazione di una strategia commerciale l'area di incentivazione alle vendite è spesso quella più complessa perché deve nel contempo essere allineata alle sfide commerciali e rispettare i vincoli di budget
Vendite e Finance devono collaborare in modo costruttivo per impostare al meglio il governo della crescita.

Risultati| Pilastro Partnership

Best Practice 45

Le nostre proposte commerciali sono ottimizzate per ogni canale distributivo ed in linea con le aspettative dei clienti che lo utilizzano.

Best Practice 46

Conduciamo regolarmente campagne commerciali congiunte con la nostra forza vendita indiretta e i partner di business.

Best Practice 55

Partecipiamo a reti di relazioni che aiutano a individuare nuove opportunità di business.

Best Practice 56

Condividiamo con il nostro business network, tutte le informazioni necessarie per essere un partner che contribuisce al loro successo.



Sembra avere un buon riscontro la pratica che consente di avere una efficace customizzazione dell'approccio al mercato per i diversi canali e lo svolgimento di attività congiunte

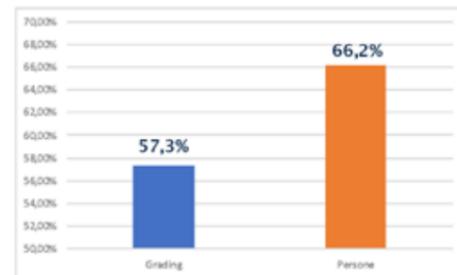
Meno presenti le pratiche di condivisione delle informazioni che potrebbero fare la differenza nell'approccio al cliente come vedremo più avanti nell'approfondimento del Pilastro Partnership

Risultati| Pilastro Persone

Best Practice 22

I manager dedicano almeno 30 minuti a persona ogni settimana per fare coaching formale e strutturato e gestire la crescita delle persone.

57,3%



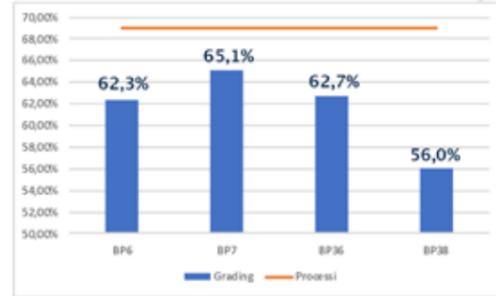
La Best Practice specifica è indicatore fondamentale per la Sales Transformation per il Pilastro Persone. Risulta indispensabile soprattutto se si rende necessario un cambiamento di approccio commerciale

La Sales Enablement Optimization Survey del 2018 offre altri spunti specifici sul tema. Vedi più avanti l'approfondimento sul Pilastro Persone

I processi di Sales Transformation

Risultati| Pilastro Processi

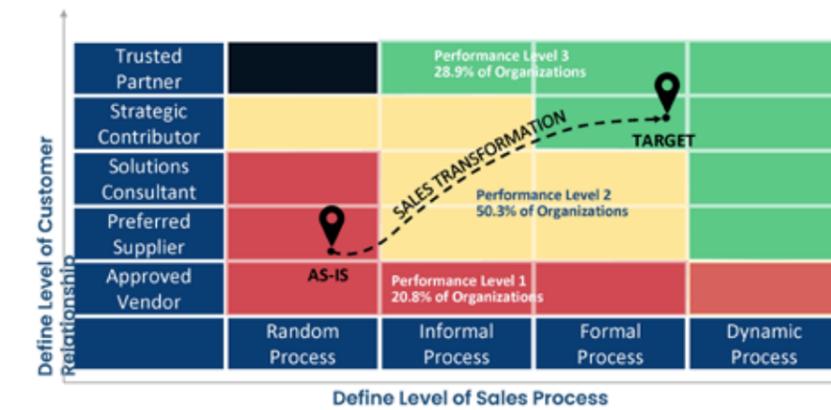
- Best Practice 6**
Rivediamo sistematicamente tutte le opportunità perse in modo da capire cosa fare diversamente in futuro. **62,3%**
- Best Practice 7**
La nostra azienda ha un processo strutturato per selezionare con cura, nei giusti tempi e modalità, le opportunità di vendita su cui investire **65,1%**
- Best Practice 36**
Abbiamo un processo efficace per la generazione di nuovi potenziali clienti. **62,7%**
- Best Practice 38**
Otteniamo i ritorni previsti dalle campagne di marketing che lanciamo periodicamente. **56,0%**



Pur essendo il Pilastro Processi quello che ha raggiunto, in media, il livello di allineamento più elevato, restano deboli pratiche fondamentali come quella di analizzare con cura le opportunità di vendita, in corso e perse, e di acquisire nuovi clienti.

I temi riscontrati meritano un approfondimento successivo nell'ambito del Pilastro Processi e Pianificazione

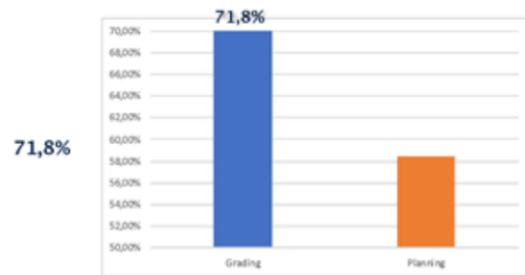
Sales Transformation| Definire il percorso



Matrice Sales Relationship & Process, ideata da CSO Insights già dal 1987 e continuamente aggiornata anno per anno con una survey strutturata su oltre 800 aziende in tutto il mondo.

Risultati| Pilastro Pianificazione

- Best Practice 13**
Scambiamo sistematicamente informazioni su che cosa avviene sul territorio, su clienti e su opportunità, utilizzando gli strumenti, anche informatici, messi a disposizione. **71,8%**



All'interno del Pilastro Pianificazione che ha raggiunto mediamente valori di allineamento piuttosto buoni, si tiene a sottolineare la Best Practice che suggerisce la messa a disposizione di informazioni, utili a nuovi sistemi di «intelligence» a fornire un vero e proprio supporto determinante per il successo dell'organizzazione commerciale

Vedi l'approfondimento successivo nell'ambito del Pilastro Processi e Pianificazione

Sales Transformation| Le metriche relative

Metriche della matrice (2018)	Level 1	Level 2	Level 3
Raggiungimento del Target di fatturato	92.9%	93.8%	95.0%
Raggiungimento Target delle vendite	45.8%	54.0%	60.7%
Trattative chiuse positivamente su quelle in forecast	40.8%	46.2%	53.7%
Trattative chiuse negativamente su quelle in forecast	39.0%	32.2%	26.9%
Trattative con nessuna decisione su quelle in forecast	20.2%	21.6%	19.5%
Turnover forza vendita volontario	10.7%	7.9%	7.6%
Turnover forza vendita involontario	7.4%	5.4%	4.9%

886 rispondenti alla survey del 2018 hanno consentito di ottenere le metriche di riferimento.

Passare da un livello all'altro nella matrice porta con sé variazioni significative negli ambiti misurati dai relativi indicatori

Processi & Planning | Acquisizione di nuovi clienti

L'acquisizione di nuovi clienti è una criticità per moltissime organizzazioni commerciali. Il 70% dice di aver bisogno di lavorarci su.



La prioritizzazione dei prospect è la competenza distintiva delle organizzazioni che hanno successo in quest'area

La capacità di prioritizzare ha bisogno di attenzione da parte delle organizzazioni commerciali



Quasi i due terzi (65,4%) delle organizzazioni che sono brave nella prioritizzazione, sono anche efficaci nell'acquisizione di nuovo business

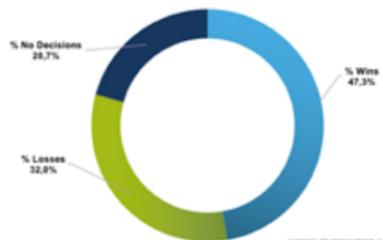
Processi & Planning | Pianificare le opportunità

Un altro fattore distintivo delle organizzazioni efficaci nell'acquisizione di nuovi clienti è la capacità di pianificare le opportunità



L'82,9% delle organizzazioni che vanno oltre le aspettative, nella pianificazione delle opportunità, sono efficaci nell'acquisizione di nuovi clienti.

Cinque volte quella delle aziende che necessitano di migliorare la practice.



Il Sale Effectiveness Study del 2018 suggerisce la «win-ratio» di 47,3% delle opportunità pianificate e messe a «forecast»

Processi & Planning | Offrire una Prospettiva

La capacità di ottenere referenze attive dai clienti esistenti, non è ancora presente in modo prevalente nelle organizzazioni



Le aziende che sanno utilizzare le referenze hanno una «win-ratio» più alta (57,4%) di quelle che non lo sanno fare (43,9%)

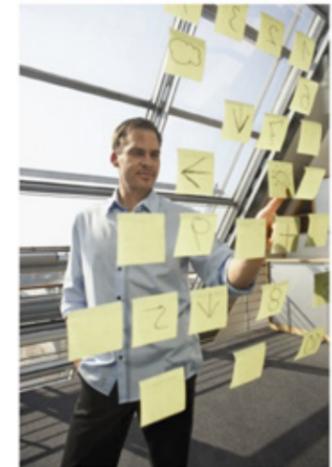
La capacità di fornire una «Prospettiva» al cliente rappresenta le fondamenta del Livello 3 di Relazione, Strategic Consultant



Le aziende che eccedono le aspettative in quest'area hanno una «win-ratio» di 55,2% rispetto al 40,2% di quelle che devono migliorare

Processi e Pianificazione | Punti di attenzione

- Preparare l'organizzazione per realizzare un **processo dinamico** allineandolo al percorso del cliente attraverso dati e informazioni.
- La **Pianificazione delle Opportunità** è un processo non un evento. Tenetene traccia, i piani evolvono e hanno vita propria.
- Iniziate a sperimentare l'**Intelligenza Artificiale**. Algoritmi predittivi possono aiutarvi nell'assegnare punteggi ai prospect, nella prioritizzazione delle azioni e altro ancora.
- Utilizzate «**Content Management System**» per arricchire il processo commerciale con suggerimenti e contenuti forniti alle vendite al momento giusto.
- Attivate un **programma per la gestione delle referenze**. Sapete a chi chiedere, quando e come farlo.

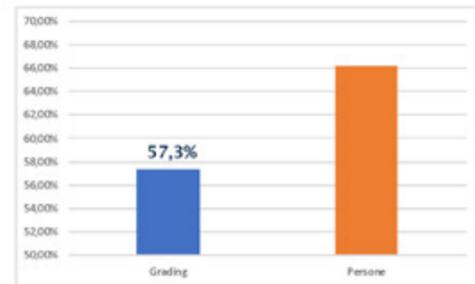


Persone | Il Coaching

Best Practice 22

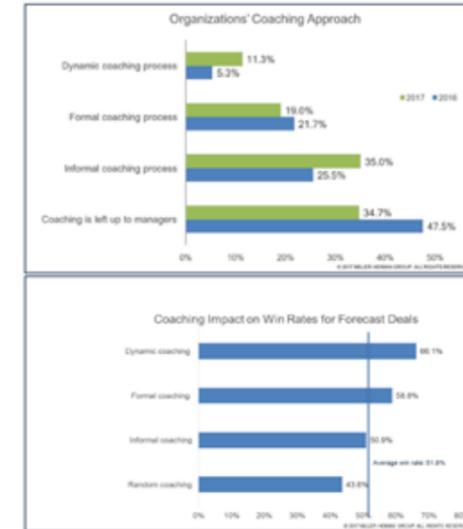
Il sales leader coach è un indicatore fondamentale per la Sales Transformation. Risulta tanto più indispensabile per abilitare un cambiamento di approccio commerciale.

La coaching best practice si attiva quando i manager dedicano almeno 30 minuti a persona ogni settimana per fare coaching formale e strutturato e gestire lo sviluppo del potenziale delle persone.



57,3% → 100%

Persone | «Coaching matters»



Il livello di attenzione delle organizzazioni verso il Sales Coaching sta crescendo nel tempo e quello lasciato al manager in maniera non guidata («random») sta diminuendo sensibilmente.

E' un trend che avrà impatto positivo sulle performance dell'organizzazione commerciale

Il Coaching ha un impatto significativo sul successo delle trattative (win-rate)...se impostato nel modo giusto:

- Formal: 13.5% di miglioramento
- Dynamic: 27.6% di miglioramento

Il suggerimento è di formalizzare il Coaching ed inserirlo in un contesto di sviluppo commerciale generale!

Persone | Il Field Sales Manager



Il Field manager riceve continui solleciti dall'organizzazione



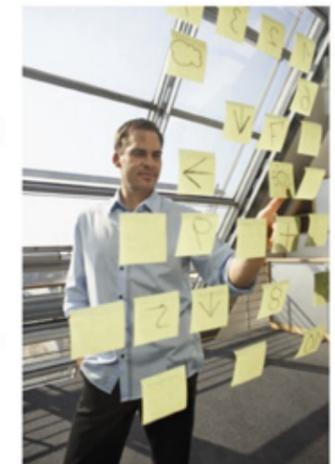
Deve destreggiarsi tra elementi complessi e a volte in contrasto tra loro



Una delle attività che deve «difendere» è sicuramente quella del Coaching più legata alla dimensione Persone

Persone | Punti di attenzione

- Solo il **Coaching formale** e strutturato (spazi/tempi/processo/modello) ha impatti significativi sulle Performance
- Necessita un approccio dinamico allineato all'evoluzione della strategia commerciale (**customer's journey** e **salesperson's journey**)
- Definire le **aree critiche** (Hard? Soft? Competenze? Attitudini?) più rilevanti sulle quali focalizzare il Coaching per sviluppare il coachee
- Pianificare un sistema di **monitoraggio** e "quick win" degli avanzamenti esperienziali
- Il feedback generativo è: **Tempestivo, Accurato, Rilevante, Coerente, Personalizzato**
- Il **processo** è circolare per miglioramenti continui e condivisi passo dopo passo



Partnership | Buyer expectations

Cosa si aspettano i clienti da un venditore?

Quali sono i comportamenti del venditore che li stimolano ad acquistare?

01	02	03	04
Conoscere il mio settore e il mio mercato	Saper dialogare di argomenti di «business»	Fornire spunti e idee dimostrando «expertise»	Ragionare «oltre» la vendita in ottica di partnership

35 Fonte: CSO Insights – Buyer Preferences Study 2018

Bip. 

Partnership | Perspective Selling

• Come essere rilevanti per il cliente?

Far leva sul network per:



Raccogliere, elaborare e utilizzare le informazioni disponibili nel «network» per creare conversazioni di business con i clienti che siano rilevanti e di valore per loro.



Utilizzare le informazioni raccolte dai clienti, grazie a conversazioni rilevanti, per migliorare le azioni di vendita e di marketing sviluppate con i Partner.

37

Bip. 

Partnership | Customer Journey

Quando viene «ingaggiato» il fornitore?



Fonte: CSO Insights – Buyer Preferences Study 2018

Una profezia che si auto-avvera:

- Il Buyer chiama il fornitore sempre più tardi nel suo percorso di acquisto, quando ormai diventa più difficile per il venditore differenziarsi
- In questo modo si avvera una profezia che suggerisce di non coinvolgere il fornitore quando dovrebbe essere più utile: nella fase di chiarimento delle proprie esigenze
- A meno di riuscire ad offrire al cliente una nuova **Prospettiva**



36

Bip. 

Partnership | Punti di attenzione

- Fornire una **Prospettiva** è fondamentale per vincere le sfide commerciali
- L'azienda, con i suoi venditori, non è sola sul mercato e le informazioni sono diffuse: **facciamoci aiutare**
- Il cliente non è «mio», non è di nessuno ed è di tutti. Lo scopo è quello di raccogliere le informazioni utili per **fornirgli valore**



38

Bip. 

Conclusioni

Sales Factor Index Survey© Conclusioni

Nonostante l'Italia sia da sempre un paese all'interno del quale la distribuzione è spesso supportata da terze parti, l'area delle Partnership risulta quella dove si fa più difficoltà a fare in modo che i Canali rappresentino una risorsa più che un costo. Anche qui, come per altre cose, non si tratta solamente di impostare un nuovo sistema di incentivazione del canale ma piuttosto un vero e proprio programma che includa un nuovo approccio culturale al tema.

In ultimo, ma non ultimo, i Sales Leader italiani dovrebbero considerare come risorse gli altri dipartimenti e questi ultimi dovrebbero strutturarsi al meglio per esserlo. Il differenziale competitivo, come suggerisce Gary Hamel* nei suoi studi, è «organizzativo» e non delle singole persone o dei singoli dipartimenti. Appunto il tema della Collaboration, altro elemento debole scaturito da questa survey

Sales Factor Index Survey© Conclusioni

- Il primo laboratorio di osservazione sulla Sales Transformation svolto in Italia, offre spunti importanti per i Sales Leader, non così diversi da quelli che vengono offerti da benchmark internazionali
- Per tutti la sfida è quella di affrontare il tema Sales & Marketing in modo olistico. Anche se il percepito negativo potrebbe suggerire di dover intervenire, ad esempio, con la formazione alla forza vendite, si dovrebbe resistere alla tentazione di avviare un progetto che non offra anche sostegno di altro genere e che non coinvolga tutti i dipartimenti aziendali che, ricordiamolo, concorrono tutti anche se in misura diversa, a creare e comunicare il valore dell'azienda sul mercato.
- Uno dei temi rilevanti da cui partire sembra essere quello della sfida digitale, le vendite stanno arrivando ora, dietro ad altri dipartimenti, a sfruttare le opportunità date dalle nuove tecnologie.

Bip.
Business Integration Partners

 **acfmt**
SCHIERIAMO SEMPRE LA FORMAZIONE MIGLIORE